

NOTA VAN INLICHTINGEN

Betreft	Trainingen Houding en Gedrag	Datum	9 november 2020
----------------	------------------------------	--------------	-----------------

Mededelingen:

Nr.	Betreft	Vraag
1.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	In welke mate zijn directie en leidinggevendend gewend een actieve rol te hebben in de leertrajecten?
Antwoord	We vragen bij elke verandering en ontwikkeling een (pro)actieve, motiverende rol van directie en leidinggevendend. Dus ook in leertrajecten. In de gesprekscyclus op clusterlevel (clusterkompas) en individueel niveau (individueel kompas) staat ook leren centraal. We verwelkomen nieuwe inzichten en werkwijzen om de actieve rol in leertrajecten te optimaliseren.	

Nr.	Betreft	Vraag
2.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Welke ruimte (budget en tijd) krijgen medewerkers om zich te ontwikkelen zowel door deel te nemen aan training als naast de trainingen in hun werk?
Antwoord	Er zijn meerdere ontwikkelingsmogelijkheden binnen ons waterschap. In het mapje "Documenten" bij deze aanbesteding hebben wij de volgende bijlage toegevoegd: "Aanvraagformulier Opleiding of Activiteit (PBB/organisatiebudget)." Twee toelichtingen: De trainingen rondom Watermerken Waarmaken vallen onder het organisatiebudget. Medewerkers maken in overleg met hun leidinggevende een keus aan welke onderdelen ze deelnemen. Deelname kan tijdens reguliere werktijd. PBB staat voor persoonlijk basisbudget. Dat is hier niet van toepassing.	

Nr.	Betreft	Vraag
3.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Heeft WL een geformuleerde visie op leren en ontwikkelen en zo ja, wat zijn daarin de belangrijkste punten?
Antwoord	In de paragrafen 1.1 en 1.2 van Eenvoud en Focus (zie: bijlage 7: adviesaanvraag OR) en vooral in hoofdstuk 3 is beschreven waarom wij leren en ontwikkelen belangrijk vinden. In paragraaf 1.3.2 van de leidraad onder het kopje "gewenst eindresultaat" is een praktische uitkomst van de visie op leren weergegeven.	

Nr.	Betreft	Vraag
4.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Waarom moet het resultaat merkbaar zijn en zijn er indicatoren waaraan je dat zou kunnen meten?
Antwoord	Het resultaat moet merkbaar zijn in houding en gedrag van medewerkers in de dagelijkse praktijk. Op dit moment zijn daar nog geen indicatoren voor	

	geformuleerd. Dit werken we op een later tijdstip nog uit. In de gunningsfase krijgt u hier meer informatie over.
--	---

Nr.	Betreft	Vraag
5.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Betekent train de trainer dat er interne medewerkers als trainer moeten worden opgeleid?
Antwoord	Nee. Wij hebben medewerkers die uitstekend opgeleid en vaardig in coachen en het geven van workshops/trainingen op gebied van houding en gedrag. Van onze inspiratiecoach zijn dit hoofdtaken. We vragen onze toekomstige samenwerkingspartner waar het kan samen te werken met deze collega('s). Dan waarborgen we aanhaking aan lopende trajecten, beelden en taal (storytelling) en we verankeren inzichten, inspiratie, werkvormen en trainingen van het nieuwe aanbod in onze organisatie.	

Nr.	Betreft	Vraag
6.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Wat is in uw optiek zeer regelmatig?
Antwoord	“Zeer regelmatig” hangt o.a. van waar we ons samen in het proces bevinden en met wie de afstemming nodig is. Met programmamanager en inspiratiecoach zien wij in de beginfase graag een wekelijks contact. Met de directie indien nodig. Wijze van contact en duur stemmen we samen af.	

Nr.	Betreft	Vraag
7.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Waarom neemt 30% niet deel? Zijn dat specifieke doelgroepen?
Antwoord	Deels is het verschil te verklaren omdat medewerkers al voldoende vaardig zijn of zich eerst op andere ontwikkeling richten. Dat zijn geen specifieke doelgroepen.	

Nr.	Betreft	Vraag
8.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 6)	Is het maximum een gemiddelde over alle medewerkers? Of is dat het absolute maximum per medewerker?
Antwoord	Dit is het maximum per medewerker.	

Nr.	Betreft	Vraag
9.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 7)	Welke kpi's zijn geformuleerd voor een succesvol resultaat? Kunt u bevestigen dat we in de samenwerking het gewenste resultaat en de bijbehorende elementen verder verfijnen en vaststellen?
Antwoord	Zie de antwoorden op de vragen 3 en 4. Wij bevestigen dat we in de samenwerking het gewenste resultaat en de bijbehorende elementen verder verfijnen en vaststellen.	

Nr.	Betreft	Vraag
10.	Selectieleidraad	Wat is de ervaring en best practices van WL met de invulling en

	1.3.2 (pagina 8)	opvolging van het formuleren van persoonlijke acties?
Antwoord	Dit punt is in ontwikkeling. We zijn recent (november 2020) gestart met het vastleggen van persoonlijke acties in zogeheten individuele kompassen; die bieden hier vanaf 3 ^e kwartaal 2020 een stevig houvast in (november=ingebruikname systeem). We doen vanaf nu ervaring op met het vastleggen en borgen van persoonlijke acties.	

Nr.	Betreft	Vraag
11.	Selectieleidraad 1.3.2 (pagina 16)	De uitvraag suggereert een verregaande mate van co-creatie en samenwerking; we zien in de beoordeling dat co-creatie minder punten oplevert. Wat is uw overweging om co-creatie aanpak lager te waarderen? Maatwerk is in onze visie niet mogelijk zonder enige vorm van co-creatie. Wilt u deze beoordeling heroverwegen?
Antwoord	We heroverwegen deze beoordeling niet. We geven u een toelichting op ons beeld. Wij verwachten van onze samenwerkingspartner vanuit kennis en expertise een stevige begeleidende rol in een traject van deze omvang. Samenwerken betekent voor ons meedenken, tegendenken en mee uitvoeren, waarbij het waterschap steeds als opdrachtgever fungeert. Co-creatie betekent voor ons dat wij nagenoeg fulltime met u optrekken in voorbereiding en uitvoering. De verdere samenwerking tussen waterschap als opdrachtgever en de opdrachtnemer komt in de volgende fase verder aan bod.	

Nr.	Betreft	Vraag
12.	Bijlage 2 Format Referentieopdracht	Begrijpen we goed dat er max 5 referenties mogen worden gegeven: 2 voor het aantonen van de geschiktheidseisen en maximaal 3 voor het aantonen van de selectiecriteria? Waarbij geldt dat dezelfde referentie meerdere geschiktheidseisen en selectiecriteria kan aantonen?
Antwoord	Dat heeft u goed begrepen. Geef wel goed aan op het format voor de referenties (bijlage 2) waar de referentie allemaal betrekking op heeft. Wat u hier invult, is voor ons leidend en u kunt dit niet achteraf aanpassen.	

Nr.	Betreft	Vraag
13.	paragraaf 3.1.2 Selectiecriteria Pagina 16/23 Te scoren punten 'in co-creatie' of 'door gegadigde'	Trainingen op-maat-gemaakt in 'co-creatie' scoren 1 punt. Volledig-op-maat-gemaakt scoren 3 punten. Wat is uw argumentatie hiervoor? De reden voor onze vraag is om meer duidelijkheid te krijgen over het belang van 'het verkrijgen van commitment binnen de organisatie' en 'het ontzorgen van de organisatie.'
Antwoord	Zie antwoord op vraag 6 en vraag 11.	

Nr.	Betreft	Vraag
14.	Dit 'vragen formulier.'	De format van dit formulier wijkt af van BIJLAGE 3 in de Selectieleidraad. Kunt u bevestigen dat dit formulier het juiste is?

Antwoord	Nee, u heeft deze vraag gesteld via de “vraag en antwoord module” van TenderNed. Wij hadden gevraagd om van bijlage 3 gebruik te maken. De bedoeling is om uw vragen in dat Word document te zetten, en om dat document vervolgens als bijlage via de “berichtenmodule” van TenderNed aan ons te versturen. Voor ons is het makkelijker om de vragen op die manier te beantwoorden. Desalniettemin hebben we de vragen van partijen die deze toch via de vraag en antwoordmodule hebben gesteld, wel opgenomen en beantwoord in deze nota (maar ze zullen niet tevens via de vraag en antwoordmodule worden beantwoord).
----------	--

Nr.	Betreft	Vraag
15.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.1 pag. 5 Gewenste situatie	Is implementatie op de werkvloer (de uitvoering van het gewenste gedrag) onderdeel van het formele leerproces? Of een uitvloeisel daarvan? Met andere woorden: waar ‘stopt’ de verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer?
Antwoord	Een uitvloeisel. De opdrachtnemer heeft wel een serieuze inspanningsverplichting. Wij vragen van de opdrachtnemer alle inspanningen er op te richten – en waar het kan ook toetsend te werken- om medewerkers “praktijkvaardig” en “praktijkwaardig” te maken. Wij stellen ons voor dat bij deze inspanningen ook de dialoog / training met leidinggevend en inspiratiecoach hoort hoe zij in de praktijk het beste uit hun mensen blijven halen.	

Nr.	Betreft	Vraag
16.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.1 pag. 5 Gewenste situatie	Wie is verantwoordelijk voor het communicatietraject rondom de trainingen? Is dit opdrachtnemer, opdrachtgever of wordt dit een gedeelde verantwoordelijkheid. Indien dit (deels) de verantwoordelijkheid is van opdrachtnemer, wat zijn de voorwaarden, taken en gewenste resultaten van het communicatietraject?
Antwoord	WL is verantwoordelijk. Wij verwachten van opdrachtnemer een pro-actieve, mee(én tegen) denkende en voorbereidende rol hierin.	

Nr.	Betreft	Vraag
17.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	Welke (geschiktheids)eisen en (selectie)criteria en/of referenties stelt u voor de ontzorging op praktisch/administratief gebied van opdrachtnemer? Specifiek: wat zijn uw eisen tav een planningssysteem en registratie van studieresultaten?
Antwoord	Wij vragen van opdrachtnemer om voor trainingen geselecteerde deelnemers uit te nodigen en overzicht te houden op daadwerkelijke deelname en getoonde motivatie/interesse in het aanbod. Tips over nog te ontwikkelen punten zijn welkom. Studieresultaten blijken uiteindelijk in de praktijk. Helder inzicht en overzicht houden is het belangrijkste. We hebben geen eis voor een bepaald systeem.	

Nr.	Betreft	Vraag
18.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2	Verwacht u van opdrachtnemer dat er gebruik wordt gemaakt van bestaande plannings-, registratie- en evaluatiesystemen?

	pag. 6 Gewenste situatie	Zo ja, welke zijn dit?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 17.	

Nr.	Betreft	Vraag
19.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	Welke eisen stelt u aan trainingslocaties? Specifiek: op welke locaties, voorzieningen, uitstraling, afstand tot medewerkers?
Antwoord	Bij voorkeur beperken we de reisbewegingen van medewerkers zo veel mogelijk. Een aantal trainingen kan plaatsvinden op kantoor. Sommige onderdelen van het gevraagde aanbod gedijen het beste in een rustige omgeving buiten het waterschap. We vragen om die locaties in een straal van 30 km rondom Roermond te zoeken, bij voorkeur bereikbaar met openbaar vervoer. Trefwoorden voor zo'n locatie zijn: gastvrij, sober, goede kwaliteit. Waar Corona ons nog parten speelt, overleggen wij graag met opdrachtnemer of en in welke mate het programma digitaal uitvoerbaar is.	

Nr.	Betreft	Vraag
20.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	Heeft u eigen trainingslocaties die kunnen worden gebruikt? Zo ja, verwacht u dat alle trainingen hier plaats kunnen vinden of zullen er naar verwachting externe locaties gehuurd moeten worden?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 19.	

Nr.	Betreft	Vraag
21.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	Is onze aanname correct dat tussen opdrachtnemer en opdrachtgever een verwerkingsovereenkomst (i.h.k.v. de AVG) wordt opgesteld voor de ontzorging op praktisch/administratief gebied?
Antwoord	Dat is correct. Een concept verwerkersovereenkomst zal in de volgende fase als bijlage bij de aanbestedingsleidraad worden gevoegd.	

Nr.	Betreft	Vraag
22.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	Is onze aanname correct dat opdrachtnemer verantwoordelijk is voor het meten van effecten en de rapportage hierover aan opdrachtgever? Zo ja, bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor het opstellen van de effectmeting? Zijn er parameters en/ of KPI's bekend? En zo ja, welke?
Antwoord	Zie het antwoord op de vragen 3, 4 en 17.	

Nr.	Betreft	Vraag
23.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	U verwacht zeer regelmatige afstemming over inhoud, proces en relatie met directie, programmamanager en de inspiratiecoach. Wat is voor u een meest optimale frequentie van afstemming?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 6.	

Nr.	Betreft	Vraag
24.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	U verwacht ontzorging, onder andere met betrekking tot het informeren van medewerkers. Welke werkzaamheden en eindresultaat heeft u hierbij concreet voor ogen?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 17.	

Nr.	Betreft	Vraag
25.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 6 Gewenste situatie	U verwacht dat ca. 70% van de medewerkers gebruik zal gaan maken van het trainingsaanbod. Verwacht u dat opdrachtnemer een rol speelt in de werving van medewerkers voor de trainingen? Zo ja, op welke wijze?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 16.	

Nr.	Betreft	Vraag
26.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 7 Gewenste situatie	Is robotisering en digitalisering van de werkzaamheden binnen Waterschap Limburg een onderdeel van het te ontwikkelen leertraject?
Antwoord	We vragen geen praktische trainingen op dit gebied.	

Nr.	Betreft	Vraag
27.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 7 Gewenst eindresultaat	Wat bedoelt u met clusterkompassen?
Antwoord	In kwartaal 2, 3 en 4 hebben clusters gewerkt aan hun clusterkompassen. Deze zijn te vergelijken met jaarplannen voor clusters/ teams. Hierin hebben zij antwoorden gedicht op de volgende vragen: 1. Wat gaan we als cluster bijdragen aan het waarmaken van de begroting? 2. Welke 2 ontwikkelpunten zien wij voor onszelf uit Eenvoud en Focus (denk hierbij aan de uitkomsten van het MBO en het naleven van de watermerken)	

	3. Welke langetermijnontwikkelingen zien wij voor ons cluster waar we nu al op moeten/willen anticiperen? 4. Welke risico's zien wij als cluster dit jaar? Wat hebben we nodig om onze doelstellingen te bereiken?
--	--

Nr.	Betreft	Vraag
28.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 7 Gewenst eindresultaat	Is het opdrachtnemer toegestaan een 0-meting te houden onder medewerkers. Doel hiervan is het inventariseren van het kennisniveau en veranderingskracht om de trainingen hier optimaal bij te laten aansluiten met als doel het eindresultaat te behalen.
Antwoord	Om focus te houden, houden we metingen beperkt. Wij vragen opdrachtnemer voor de voorbereidingen gebruik te maken van de uitkomsten van het medewerkersbelevingsonderzoek (MBO; uitkomsten januari 2020) en de info uit de clusterkompassen. Daarnaast zijn verkennende gesprekken met leiding, inspiratiecoach een aantal medewerkers de basis. Het is daarnaast mogelijk om via intranet polls/flitspeilingen onder medewerkers uit te zetten. In 2021 wordt een nieuw MBO uitgevoerd.	

Nr.	Betreft	Vraag
29.	Selectieleidraad paragraaf 1.3.2 pag. 8 Gewenst eindresultaat	Zijn de persoonlijke acties aan het einde van een leermodule onderwerp/ onderdeel van een persoonlijk ontwikkelplan? Zo ja, wordt van opdrachtnemer een bijdrage aan of afstemming over het ontwikkelplan verlangd? Graag ontvangen wij hierop een toelichting.
Antwoord	Persoonlijke acties krijgen een plaats in het individueel kompas. Dat is te beschouwen als een persoonlijk ontwikkelplan/ jaarplan. Hier hoeft opdrachtnemer geen bijdrage aan te leveren of afstemming (op individueel niveau) te doen.	

Nr.	Betreft	Vraag
30.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.1 pag. 14 Beroepsbevoegdheid	Is onze aanname correct dat opdrachtnemer bij aanvang van de opdracht dient te beschikken over een actueel ISO9001 certificaat? Of dient opdrachtnemer dit in bezit te hebben bij het indienen van het verzoek tot deelname of bij de definitieve inschrijving?
Antwoord	Voor <u>alle</u> geschiktheidseisen geldt de uiterste datum voor het indienen van het verzoek tot deelname als uitgangspunt. Op die datum moet u dus een actueel ISO 9001 hebben óf één van de andere kwaliteitsbewijsmiddelen die zijn genoemd in 3.1.1. onder Beroepsbevoegdheid. Uiteraard is van belang dat de uiteindelijke winnaar gedurende de opdracht ook de kwaliteit levert conform het ingediende kwaliteitsbewijsmiddel.	

Nr.	Betreft	Vraag
31.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.1 pag. 14 Beroeps-	Is het toegestaan dat hoofdaannemer geaccrediteerd is volgens de norm NEN-EN-ISO 9001, maar de onderaannemer niet geaccrediteerd is? Zo ja, onder welke voorwaarden?

	bevoegdheid	
Antwoord	Ja, dat mag (de eisen zien in eerste instantie op de hoofdaannemer, maar een hoofdaannemer kan er voor kiezen om een onderaannemer in te zetten om aan bepaalde eisen te kunnen voldoen, mits die onderaannemer dan ook daadwerkelijk voor dat onderdeel op deze opdracht wordt ingezet). Zie ook het antwoord op vraag 30. Maar ook de onderaannemer moet dan tijdens de opdracht de kwaliteit leveren conform het ingediende kwaliteitsbewijsmiddel (in uw vraag: de ISO 9001).	

Nr.	Betreft	Vraag
32.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.1 pag. 14 Beroepsbevoegdheid	Welke beroepsbevoegdheid eisen stelt u aan een onderaannemer?
Antwoord	Geen beroepsbevoegdheidseisen voor de onderaannemer (ervan uitgaande dat de hoofdaannemer wel aan de gestelde eisen voldoet). Zie ook het antwoord op vraag 31.	

Nr.	Betreft	Vraag
33.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 14 Selectiecriteria	Zijn er naast de drie selectiecriteria ook specifieke criteria van toepassing op de individuele trainers? Denkend aan ervaring, certificeringen e.d. Zo ja, welke zouden dat zijn?
Antwoord	Nee. Wel wijzen wij er op dat in de volgende fase, voor de gunning wordt gevraagd naar een plan van aanpak en onderdeel van dat plan van aanpak zal moeten zijn de samenstelling, ervaring, kennis en kunde van het op de opdracht in te zetten kernteam (inclusief hun cv's).	

Nr.	Betreft	Vraag
34.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 15 Ervaring met blended learning	Heeft opdrachtgever een voorkeur voor locatie voor de klassikale (fysieke) trainingen?
Antwoord	Voor de ervaringseis (de referentie) maakt dat niks uit. Klassikale trainingen voor onze opdracht moeten worden uitgevoerd binnen een straal van 30 km van Roermond. Zie ook het antwoord op vraag 19.	

Nr.	Betreft	Vraag
35.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 15 Ervaring met blended	Welke vereisten tav veiligheid stelt u aan de benodigde systemen, voor bijv leeromgeving (LMS) en/of virtual classroom?

	learning	
Antwoord	Voor de ervaringseis maakt dit niks uit. Voor de uitvoering van onze opdracht geldt: als waterschap moeten we voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Zie https://bio-overheid.nl/ voor meer info. Op deze site vindt u ook de ICO Wizard waarmee u kunt toetsen of een specifiek systeem voldoet. Onze eigen systemen die wij ter beschikking stellen voor deze opdracht, voldoen er aan.	

Nr.	Betreft	Vraag
36.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 15 Ervaring met blended learning	Zijn er ook trainingen online vaardigheden gewenst voor deelnemers om het leerrendement van blended learning te vergroten?
Antwoord	Nee.	

Nr.	Betreft	Vraag
37.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 15 Ervaring met blended learning	Heeft opdrachtgever een voorkeur voor (eigen) platformen voor de 'virtual classroom' en voor e-learning?
Antwoord	Voor de ervaringseis maakt dit niks uit. Voor de uitvoering van onze opdracht geldt: waterschap Limburg werkt met Microsoft Teams, Zoom en Jitsi. Wij hebben op dit moment nog geen eigen platform voor e-learnings. Deze optie bekijken we nog en in de volgende fase geven we daar meer informatie over.	

Nr.	Betreft	Vraag
38.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 16 Ervaring met op maat ontwikkeling	In paragraaf 1.3.2 stelt u dat u in samenwerking met de aanbieder wilt komen tot opleidingsmodules (...) waarbij de kennis en kunde van beiden optimaal wordt benut. Klopt onze aanname dat u hiermee co-creatie bedoelt en dit waardeert in de aanpak van opdrachtnemer? Indien ja, wilt u aub toelichten waarom referenties van trainingen die ontwikkeld zijn in co-creatie 1 punt scoren en referenties van trainingen volledig op maat gemaakt door gegadigde 3 punten?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 11.	

Nr.	Betreft	Vraag
39.	Selectieleidraad paragraaf 3.1.2 pag. 16 Ervaring met geven van repeterende trainingen	Is onze aanname correct dat 'repeterende trainingen' trainingen zijn met een helder vooraf opgesteld protocol (gelijk programma, werkvormen en leerdoelen) die meerdere malen aan diverse doelgroepen worden gegeven? Zo nee, wilt u aub toelichten wat u bedoelt met 'repeterende trainingen'?
Antwoord	Uw aanname is correct.	

Nr.	Betreft	Vraag
40.	Selectieleidraad paragraaf 4.2 pag. 18 Doorkijk naar gunningsfase	In welke vormen is het mogelijk om in combinatie in te schrijven? - Hoofdaannemer/onderaannemer - Gelijkwaardige partners met penvoerder - Opdrachtnemer met inhuur van derde Worden er eisen gesteld aan een samenwerkingsverband? Zo ja, welke?
Antwoord	Alle genoemde vormen zijn toegestaan. Geef dit duidelijk aan op het UEA (bijlage 1). Bij gelijkwaardige partners (combinatie, joint venture, consortium, e.d.) moeten alle partners een UEA invullen. Wanneer u een beroep doet op de draagkracht (waaronder ook technische bekwaamheid of beroepsbevoegdheid) van een derde (zoals een onderaannemer), dan moet u van die derde ook een ingevuld UEA toevoegen.	

Nr.	Betreft	Vraag
41.	Bijlage 7 Eenvoud en Focus Adviesaanvraag paragraaf 1.2 pag. 7 Eenvoud en Focus	Wat zijn naar uw ervaringen de huidige leer- en aandachtspunten onder de medewerkers op gebied van samenwerking en de gewenste organisatiecultuur, naar aanleiding van de wijziging van de organisatiestructuur?
Antwoord	Huidige en toekomstige activiteiten met medewerkers richten zich op het samenwerken met elkaar (zowel binnen clusters als tussen clusters), met bestuur en met externe partners in de omgeving. Daarin is er aandacht voor het kunnen wegen van diverse belangen, integraal adviseren, kunnen acteren op diverse niveaus en handelen vanuit de behoeften van de omgeving/ klant (intern of extern). Dit vraagt een cultuur die omgevingsgericht denken en voortdurend leren en verbeteren stimuleert.	

Nr.	Betreft	Vraag
42.	Bijlage 7 Eenvoud en Focus Adviesaanvraag paragraaf 1.2 pag. 7 Eenvoud en Focus	In deze bijlage komt vaak 'moeilijke keuzes durven maken' terug als een van de acties. Om wat voor moeilijke keuzes gaat het dan bijvoorbeeld? En in hoeverre zijn de watermerken hier een antwoord op?
Antwoord	Daarmee wordt bijvoorbeeld bedoeld dat keuzes maken wat we wel en niet doen, gevolgen inzichtelijk maken en daarnaar handelen en mensen inzetten op de best mogelijke plek, ook als dat inhoudt dat ze moeten switchen van werk.	

Nr.	Betreft	Vraag
43.	3.1.2.Selectiecriteria 3 (selectieleidraad)	Wat wordt er bedoeld met repeterende trainingen? Dezelfde groep die meerdere malen getraind wordt op een onderwerp? Of meerdere groepen die getraind worden op een onderwerp?
Antwoord	Het tweede. Zie ook het antwoord op vraag 39	

Nr.	Betreft	Vraag
44.	3.1.2.Selectiecriteria 2 (selectieleidraad)	Het volledige op maat maken van een training is, naar ons inzien, per definitie een co-creatie, want je werkt actief met de input die de opdrachtgever verstrekt en sluit de training aan op de wensen van de opdrachtgever. Waar ligt volgens jullie definitie de lijn tussen co-creatie en volledig op maat gemaakt door gegadigde?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 11.	

Nr.	Betreft	Vraag
45.	3.1.2.selectiecriteria	Er staat de referentie is niet ouder dan 3 jaar, betekend dit dat de referentie maximaal 3 jaar geleden afgerond mag zijn of maximaal 3 jaar geleden gestart?
Antwoord	Afgerond.	

Nr.	Betreft	Vraag
46.	Presentatie	Graag zouden wij een (online) presentatie willen geven over de mogelijkheden die wij kunnen bieden. Is dit mogelijk?
Antwoord	Voor de goede orde: de presentatie komt pas aan bod in de volgende fase (gunningsfase) en in de aanbestedingsleidraad voor die fase zullen we uitgebreid aangeven wat de spelregels met betrekking tot de presentatie zijn. Vooruitlopend daarop voor wat betreft uw vraag: De presentatie moet worden gegeven met één of twee trainers van uw organisatie. Ten minste één trainer moet fysiek aanwezig zijn bij de presentatie. De eventuele tweede trainer mag ook "op afstand" (bijvoorbeeld via een internettoepassing) deelnemen.	

Nr.	Betreft	Vraag
47.	Bijlage 2 pagina 21 Selectieleidraad	In het kader van AVG zijn wij terughoudend met het verstrekken van persoonsgegevens van referenten, zeker in deze fase. We stellen voor om in het format van Bijlage 2 de Naam contactpersoon opdrachtgever, Functie en het telefoonnummer niet in te vullen en hen uw gegevens te verstrekken wanneer u contact met hen wenst op te nemen.
Antwoord	Vooropgesteld: het waterschap is een overheidsinstelling en uiteraard gaan wij vertrouwelijk om gegevens die u aan ons verstrekt. Wij gebruiken die alleen voor het doel zoals aangegeven in deze aanbesteding (dus in lijn met de AVG). Uw inschrijving delen we niet met derden en kan niet worden opgevraagd in het kader van de Wet openbaarheid van bestuur (inschrijvingen zijn hiervan uitgezonderd in de Aanbestedingswet) Verder: referenties zijn het belangrijkste selectiemiddel in deze aanbesteding. Wij willen daarom de referentie (en de tevredenheid over de opdracht) na kunnen	

	trekken. Tot slot: als het rechtstreeks nummer tevens het privénummer is en de contactpersoon wil dit niet delen, dan is het ook goed als u het algemeen nummer van de organisatie invult. Wel vragen wij u om naam en functie van de contactpersoon op te geven, omdat het anders te lastig is om bij de juiste persoon terecht te komen (zeker als het een grote organisatie betreft).
--	--

Nr.	Betreft	Vraag
48.	Pagina 6 Selectieleidraad	U schrijft; 'WL heeft ruim 350 medewerkers. Op basis van ervaring, is de verwachting is dat ca. 70% van de medewerkers gebruik zal gaan maken van het trainingsaanbod. Afhankelijk van leerbehoefte doorlopen deelnemers een deel van de aangeboden trainingen met een maximum van 10 dagdelen voor 3 jaar.' Kunnen we, om een gevoel bij het volume van deze opdracht te krijgen, hieruit concluderen dat het maximaal gaat om 3267uur $((350*0,7)*(10dd*4uur)/3jr)$ inzet van trainers per jaar.
Antwoord	Wij geven aan dat dit onze verwachting is op basis van eerdere ervaringen. Afhankelijk van het succes, kan dit hoger of lager uitkomen. Wij verwachten dat opdrachtnemer op grond van ervaringen bij andere organisaties én de opgedane ervaringen binnen ons waterschap na het eerste kwartaal/half jaar samen met ons een passende inschatting kan maken van de totale inzet over 3 jaar.	

Nr.	Betreft	Vraag
49.	Mededeling dd 30-10-2020	De aanscherping van de referenties in combinatie met de gevraagde oplossingen voor de thema's die spelen roepen meerdere vragen bij ons op, deze aanscherping is o.i. niet proportioneel t.o.v. de algemeenheid van de vraag. 1. We snappen dat er een uniciteit zit in het uitvoeren van uw taken. Een monistisch bestuur is echter veel voorkomend: a. Waarom kiest u bij de referenties niet voor óf ervaring in de wereld van waterschappen, hoogheemraadschappen etc óf ervaring in organisaties met monistisch bestuur. b. Kunt u qua monistische aansturing aangeven waar de uniciteit bij u zit in vergelijking tot DNB, AFM of andere ZBO's c. Ervaringen vanuit andere monistisch bestuurde organisaties m.b.t. gelijksoortige thema's op houding en gedrag, ziet u niet als passende referentie. Kunt u aangeven waarom niet?
Antwoord	Waterschappen zijn een eigenstandige bestuurslaag in ons land, met eigen kenmerken. Het unieke aan het bestuur bij waterschappen, hoogheemraadschappen en waterzuiveringsbedrijven, is dat het politieke besturen zijn die zich richten de functionele taakuitoefening van de organisatie vanuit de belangen van de eigen achterban. Deze zijn deels gekozen door de inwoners van Limburg, en deels aangewezen door specifieke belangenorganisaties (zie: https://www.waterschaplimburg.nl/bestuur/algemeen-bestuur-0/ voor meer info	

	over ons bestuur). Ze vertegenwoordigen de belangen van degenen door wie ze gekozen of benoemd zijn en hebben daarin een politieke agenda. Dit is aanzienlijk anders dan de besturen van de ZBO's die u noemt. Die hebben geen (met verkiezingen) gekozen besturen. En het bestuur vertegenwoordigt daar de betreffende ZBO zelf. Het is daar vanzelfsprekend dat de belangen van de ZBO ook de belangen zijn van de bestuurders. Bij een waterschap is dat niet zo vanzelfsprekend. Dit vergt van de medewerkers een politieke gevoeligheid en kunnen adviseren in dit politieke speelveld, vanuit de veelal technisch-inhoudelijke achtergrond. (H)erkenning van dit fenomeen én ervaring op het over en weer reflecteren, respectvol verbinden en optimaliseren van de dynamiek tussen bestuur en organisatie in deze specifieke (functionele, vakinhoudelijk gedreven) setting vinden wij daarom noodzakelijk.
--	--

Nr.	Betreft	Vraag
50.	Mededeling dd 30-10-2020	2. Met hoeveel leveranciers werkt u nu samen mbt opleidingen op dit vlak en hoe tevreden bent u daarover?
Antwoord	Sinds de fusie (1 jan. 2017) hebben wij met ca. 6 leveranciers samengewerkt aan twee grote trajecten (projectmatig werken, watermerken waarmaken) en enkele kleinere trajecten (o.a. bestuurlijke sensitiviteit, hoe kom ik over op iemand anders, omgevingsgericht denken en schrijven). Wij zijn tevreden over de bereikte resultaten. De samenwerking met deze partners is al geëindigd of loopt binnen afzienbare tijd af.	

Nr.	Betreft	Vraag
51.	Selectieleidraad hst 1.3.2	Wat maakt dat jullie kiezen voor open inschrijving en geen verplichte deelname van deelnemers?
Antwoord	Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan. Zie ook het antwoord op vraag 42.	

Nr.	Betreft	Vraag
52.	Selectieleidraad hst 1.3.2	Hoe bepalen jullie de samenstelling van de deelnemers in groepen? (gemengd, leidinggevenden apart, in eigen teams/afdelingen)
Antwoord	Dit is afhankelijk van het thema van de training. Medewerkers kunnen zelf hun belangstelling kenbaar maken, leidinggevenden kunnen (groepen) medewerkers bewegen tot deelname (motiveren). Soms is ook het belang van bevordering van samenwerking tussen groepen/teams en/of individuen een leidraad voor de samenstelling van een groep. We maken hier graag maatwerk van met opdrachtnemer bij het samenstellen van het definitieve programma.	

Nr.	Betreft	Vraag
53.	Selectieleidraad hst 1.3.2	Hoe zijn de trainingen ingebed in jullie verdere organisatieverandering (begeleiding, coaching, advies en

		trainingen on-the-job en in de dagelijkse praktijk)?
Antwoord	Onder andere door de samenwerking met de inspiratiecoach en andere vaardige collega's verankeren wij opgedane ervaringen en gedachtengoed in de organisatie. De verankering krijgt vorm door advisering en coaching van leidinggevend, individuele medewerkers, intervisie en vormen van herhaling van trainingen. Daarnaast zetten we in op een goede communicatie en sociale interactie, herhalen medewerkersbelevingsonderzoeken én jaarlijkse sessies rondom clusterkompas en individueel kompas.	

Nr.	Betreft	Vraag
54.	Selectieleidraad hst. 2.2	Jullie noemen bijlage A, B en C. Echter, deze zijn genummerd waarbij 1 en 2 corresponderen met A en B. Dit geldt echter niet voor C. Graag vernemen wij de correctie bijlagen en aanduiding hiervan.
Antwoord	Het staat er wel goed: Bijlage A, B en C zijn de bijlagen die de Gegadigden bij hun verzoek tot deelneming moeten voegen. De bijlagen die het waterschap heeft bijgevoegd hebben we met cijfers aangeduid in plaats van met letters, zodat het onderscheid duidelijk is.	

Nr.	Betreft	Vraag
55.	Bijlage 2	Wat verstaan jullie onder een korte beschrijving van de opdracht in bijlage 2? Stellen jullie hierbij een maximum aan het aantal gebruikte karakters?
Antwoord	We stellen hier geen maximum. Probeer het zo te omschrijven dat duidelijk is dat is voldaan aan de kerncompetenties die u bij punt 6 met "ja" heeft aangegeven. Dat is het enige waar we de omschrijving op toetsen, dus houd het zo compact mogelijk.	

Nr.	Betreft	Vraag
56.	Bijlage 2	In hoeverre moet de onderbouwing van de kerncompetenties en selectiecriteria worden opgenomen in deze korte omschrijving (bijlage 2)?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 55.	

Nr.	Betreft	Vraag
57.	Aard van de aanbieder	U zoekt 'één aanbieder'. Kunnen we ervan uitgaan dat deze aanbieder ook een samenwerkingsverband kan zijn of een hoofdaannemer met een onderaannemer?
Antwoord	Ja, dat mag. Zie ook het antwoord op vraag 40.	

Nr.	Betreft	Vraag
58.	Selectieleidraad Toelichting Sel. Criterium 2. Pag. 16	U beschrijft "Onder co-creatie wordt in dit verband verstaan: <i>Opdrachtgever</i> had nog geen concreet product (training) maar is samen met <i>opdrachtnemer</i> in overleg gegaan en hebben samen het product gemaakt. Bedoelt u hier <i>Opdrachtnemer</i> had nog geen concreet product maar is samen met <i>Opdrachtgever</i> in overleg gegaan en hebben samen het product gemaakt?
Antwoord	Beide opties geven correct weer wat wij bedoelen: eerst was er geen product (bij	

	geen van partijen) en samen maken ze iets.
--	--

Nr.	Betreft	Vraag
59.	Selectieleidraad : 4.1 Beoordelings- en selectie-procedure. Pag 18	U beschrijft dat de beoordelingscommissie o.a. bestaat uit een inspiratiecoach. Kunt u de taken en verantwoordelijkheden van deze coach benoemen?
Antwoord	Zie ook het antwoord op vraag 5.	

Nr.	Betreft	Vraag
60.	Selectieleidraad 3.1.2. Extra toelichting mbt alle criteria, onderaan Pag. 16.	U geeft een voorbeeld van een referentie. Is dit wat u qua vorm voor ogen heeft bij het invullen van het "format referentie opdracht" onderdeel 5?
Antwoord	Ja (als voorbeeld), zie ook het antwoord op vraag 55.	

Nr.	Betreft	Vraag
61.	Selectieleidraad algemeen	Klopt onze indruk dat als inschrijver voldoet aan selectiecriterium 1 ook voldoet aan geschiktheidscriterium 2?
Antwoord	Nee, dat hoeft niet in alle gevallen zo te zijn. Voor de geschiktheid maakt het namelijk niet uit welke vorm of welke combinatie van blended learning u eerder heeft toegepast, maar voor de selectiecriteria moet het gaan uit een combinatie van tenminste twee van de drie leeroplossingen zoals in de toelichting omschreven. Wellicht ten overvloede: let op dat ook de andere definities die we hebben vermeld bij de geschiktheidscriteria niet steeds hetzelfde zijn als de definities bij de selectiecriteria. Bijvoorbeeld: voor geschiktheidscriterium 1 eisen we dat het moet gaan om vergelijkbare trainingen bij vergelijkbare organisaties. Maar voor selectiecriterium 2 is niet vereist dat de vergelijkbare trainingen zijn gegeven bij een vergelijkbare organisatie.	

Nr.	Betreft	Vraag
62.	Aankondiging van een opdracht: II.2.4: Beschrijving van de aanbesteding.	U noemt dat de verwachting is dat "70% van de 350 medewerkers gebruik zal gaan maken van het trainingsaanbod. Afhankelijk van leerbehoefte doorlopen deelnemers een deel van de aangeboden trainingen met een maximum van 10 dagdelen voor 3 jaar". Uitgaand van bovenstaande: Kunt u aangeven hoeveel deelnemers u per training heeft geraamd met een min en een max aantal deelnemers per training? Kunt u ook aangeven of deze aantallen verschillen bij de fysieke en de digitale trainingsonderdelen? Kunt u ten slotte een indicatie geven van hoeveel uitvoeringen

		van de verschillende trainingen per jaar u voornemens bent af te nemen?
Antwoord	Afhankelijk van het thema van een training (mate van kwetsbaar opstellen) gaan we in fysieke situatie uit van groepen variërend van 12 tot 16 medewerkers die indien nodig deels in kleinere deelgroepen werken. Zie verder het antwoord op vraag 48.	

Nr.	Betreft	Vraag
63.	Aankondiging van een opdracht: II.1.5 Geraamde totale waarde	De geraamde totale waarde komt niet terug in het document. Kunt u ons een inschatting geven van de geraamde totale waarde van deze uitvraag?
Antwoord	Wij willen de geraamde waarde niet delen, omdat we de inschrijvingen daar niet mee willen beïnvloeden.	

Nr.	Betreft	Vraag
64.	Mededeling 30 oktober . Mededeling 1	Bij mededeling 1 geeft u aan dat u “vergelijkbare organisaties” herdefinieert als “een waterschap, hoogheemraadschap of waterzuiveringsbedrijf (zoals WBL of WaterNet) met een omvang van tenminste 100 medewerkers”. Als eerste reden hiervoor noemt u dat een waterschap ‘monistisch’ is en u graag wilt werken met partijen die ervaring hebben met dit type bestuur. Nu heeft onze organisatie flink wat ervaring met dit type bestuur, maar niet in de vorm van grootschalige trainingsprojecten. Onze inzichten die wij opgedaan hebben bij het werken met dit type organisatie zorgen er echter wel voor dat wij dit mee kunnen nemen in een passende aanpak voor het geven van training aan uw medewerkers. Als wij middels referenties aan kunnen tonen dat wij ervaring hebben met het werken met monistische entiteiten en tevens expert zijn op het uitvoeren van zowel grootschalige trainingsprojecten alsook het aan laten sluiten van trainingsinterventies op zeer diverse werkcontexten, kunt u onze aantoonbare ervaring dan accepteren als een degelijke vervanging voor de door u gevraagde ervaring met het geven van grootschalige trainingstrajecten aan monistische entiteiten?
Antwoord	Nee. Zoals u uit de mededeling zelf, alsmede uit het antwoord op vraag 49 kunt opmaken, is er wel degelijk een verband tussen de opdracht die we uitvragen en de verfijning van de term “vergelijkbare organisaties”. Wij willen graag alleen partijen door laten gaan naar de volgende fase die al eerder met dit bijltje hebben gehakt. De aansluiting van de aan te bieden trainingen op onze organisatie is van groot belang, zeker omdat de focus van de trainingen ligt op het waarmaken van onze watermerken en een van die watermerken is: “trek op met het bestuur”. Bovendien: als we dit geschiktheids criterium zouden aanpassen dat ook andere opdrachten dan soortgelijke trainingen zijn toegestaan, dan zou dat betekenen dat ineens ook partijen mee kunnen doen die nog nooit soortgelijke trainingen hebben gemaakt en gegeven. Dat is voor ons niet wenselijk.	

Nr.	Betreft	Vraag
65.	Mededeling 30 oktober . Mededeling 1	Bij mededeling 1 geeft u aan dat u “vergelijkbare organisaties” herdefinieert als “een waterschap, hoogheemraadschap of waterzuiveringsbedrijf (zoals WBL of WaterNet) met een omvang van tenminste 100 medewerkers”. Als tweede reden hiervoor noemt u dat “waterschap, hoogheemraadschap of waterzuiveringsbedrijf bovendien slechts een beperkte, specialistische taak en dus geen grote verscheidenheid aan taken zoals dat bij gemeenten en provincies wel aan de orde is”. Wij kunnen dit punt totaal niet plaatsen. Kunt u uitleggen over hoe in uw beeld het hebben van een beperkt specialistische taak (in plaats van het hebben van een grote verscheidenheid aan taken) een impact heeft op een ontwikkelprogramma gericht op houding en gedrag? Kunt u ook aangeven waarom ervaring bij een gemeente of andere (semi) publieke organisatie dan niet zou passen bij een organisatie met een beperkt specialistische taak? Zou voor u ervaring bij een andere organisatie met een beperkt specialistische taak (bijvoorbeeld het Kadaster) wel mee kunnen tellen?
Antwoord	Bij het waterschap werkt iedereen in de organisatie aan hetzelfde doel. Juist voor deze trainingen is het van belang om de medewerkers bewust te maken van die gezamenlijkheid: bedoeling is dat medewerkers door de trainingen vaker in plaats van alleen binnen hun eigen werkveld te denken en te handelen, ook de andere clusters tijdig betrekken en meedenken over de meerwaarde van hun werkzaamheden aan het geheel. Dit ondanks het feit dat onze medewerkers een heel andere achtergrond kunnen hebben (ecologen, hydrologen, projectleiders, etc.). Iets dergelijks zal niet voorkomen bij een gemeente of provincie waar het niet nodig en zelfs niet logisch zal zijn dat iemand van bijvoorbeeld de cluster “sociale dienst” rekening moet houden of samen moet werken met iemand van de cluster “parkeren en verkeer”. Zie ook het antwoord op vraag 49 en 64. Wat betreft het tweede deel van uw vraag: Het Kadaster is een organisatie die geen politiek, monistisch bestuur heeft zoals het waterschap dat wel heeft en is dus om die reden geen relevante referentie.	

Nr.	Betreft	Vraag
66.	Mededeling 30 oktober . Mededeling 1	Bij mededeling 1 geeft u aan dat u “vergelijkbare organisaties” herdefinieert als “een waterschap, hoogheemraadschap of waterzuiveringsbedrijf (zoals WBL of WaterNet) met een omvang van tenminste 100 medewerkers”. Als laatste reden voor de aanscherping noemt u dat “meerdere watermerken (zoals “werk met en voor de omgeving”, “help je collega” en “maak de wereld mooier”) haken ook aan bij die gemeenschappelijke taak waar

		alle werknemers van een waterschap voor staan. Dus ook dit zal prominent terugkomen in de trainingen die we uitvragen.” Bent u van mening dat een watermerk als ‘help je collega’ zo specifiek is voor de context van uw organisatie dat wij hiervoor geen referentie van een andere (semi)publieke organisatie kunnen gebruiken? Kunt u daarnaast ook uitleggen waarom het ‘aanhaken bij een gemeenschappelijke taak waar alle werknemers voor staan’ hier wordt gebruikt als legitimering van het herdefiniëren van ‘vergelijkbare organisaties’?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 65.	

Nr.	Betreft	Vraag
67.	1.3.2 (p.6)	U schrijft: Op basis van ervaring, is de verwachting is dat ca. 70% van de medewerkers gebruik zal gaan maken van het trainingsaanbod. Betekent dat deelname aan de trainingen op vrijwillige basis plaats zal vinden?
Antwoord	Ja. Zie ook het antwoord op vraag 42.	

Nr.	Betreft	Vraag
68.	1.3.2 (p.6)	U schrijft: ‘We verwachten zeer regelmatige afstemming (train de trainer activiteiten en (deel)evaluaties) over inhoud, proces en relatie met directie, programmamanager Eenvoud & Focus en inspiratiecoach van Waterschap Limburg om feeling en aansluiting te houden bij en ontwikkelingen, alsook bij het organisatieontwikkelingstraject Eenvoud en Focus.’ Wat verstaat u onder train de trainer activiteiten?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 5.	

Nr.	Betreft	Vraag
69.	1.3.2 (p.6)	U schrijft: ‘WL heeft ruim 350 medewerkers.’ In 1.2 schrijft u ruim 300 medewerkers, wat is juist?
Antwoord	350 is juist.	

Nr.	Betreft	Vraag
70.	3.1.1 (p.14) en 3.1.2 (p.15)	Bij de referentie(s) voor Technische- en beroepsbekwaamheid schrijft u: ‘De referentie is naar tevredenheid van opdrachtgever uitgevoerd. (Van de partijen die doorgaan naar de selectiefase, zullen we een verklaring van opdrachtgever opvragen waaruit dit blijkt)’ Bij de referenties voor de selectiecriteria schrijft u: ‘De referentie is naar tevredenheid van opdrachtgever uitgevoerd. Voeg een verklaring van opdrachtgever bij waaruit blijkt dat er tevredenheid is over de effectiviteit van de aangeboden trainingen.’ Hetzelfde format referentieopdracht is van toepassing. Hoe wilt

		u de verklaring van opdrachtgever ontvangen en wat moet in deze verklaring minimaal terugkomen?
Antwoord	Aanvankelijk wilden wij van alle inschrijvers tevredenheidsverklaringen hebben, maar op het laatste moment hadden we besloten om de tevredenheidsverklaringen alleen op te vragen van partijen die doorgaan naar de volgende fase. Dit om u (en ons) extra werk te besparen. Helaas zijn wij vergeten om bladzijde 15 hier op aan te passen. U kunt de toevoeging: "Voeg een verklaring van opdrachtgever bij waaruit blijkt dat er tevredenheid is over de effectiviteit van de aangeboden trainingen" daarom negeren.	

Nr.	Betreft	Vraag
71.	1.3.2.	Kunt u aangeven hoeveel leidinggevenden er binnen de organisatie zijn t.o.v. het totaal aantal medewerkers?
Antwoord	Onze directie bestaat uit 3 personen. Wij hebben 8 clustermanagers. Het cluster areaalbeheer heeft bovendien 3 teamleiders. Het totaal aantal medewerkers is ruim 350.	

Nr.	Betreft	Vraag
72.	1.3.2	Wat kunt u zeggen over het leerklimaat binnen de organisatie?
Antwoord	Medewerkers van waterschap Limburg hebben een continue uitnodiging tot leren en ontwikkelen. Zie ook het antwoord op vraag 2. Wij bieden in brede zin workshops en ontwikkelingsmogelijkheden aan onder de noemer "Stroming" (onze "opleidingsacademie"). Daarnaast werken wij samen met IGOM. Medewerkers maken regelmatig gebruik van hun opleidingsacademie: https://vacatures.igom.nl/igom-academie. Waar het kan zetten we in op interne mobiliteit om talenten van medewerkers te benutten en/of werkplezier te verhogen.	

Nr.	Betreft	Vraag
73.	1.3.2	Wie is de uiteindelijke opdrachtgever van deze opdracht en hoe is dat ingebed in de organisatie?
Antwoord	Juridisch gezien is het waterschap opdrachtgever (het waterschap is een overheidsorgaan met rechtspersoonlijkheid). Feitelijk vind deze opdracht plaats op initiatief van de directie (u legt (uiteindelijk) verantwoording af aan de directie en programmamanager Eenvoud en Focus). De watermerken zijn geformuleerd door de directie en de trainingen houding en gedrag zien op het waarmaken van die watermerken voor de hele organisatie.	

Nr.	Betreft	Vraag
74.	1.3.2	Hoe ziet de projectstructuur voor dit project eruit binnen de organisatie?
Antwoord	Er is een vaste projectgroep een klankbordgroep en toezicht door directie.	

Nr.	Betreft	Vraag
75.	1.3.2	Kunt u aangeven wat uw ervaring is met virtuele trainingen? Kunt u tevens aangeven van welke tooling u gebruik maakt (of wenst te maken in geval van virtuele trainingen)?
Antwoord	We hebben beperkte ervaringen met het volgen van virtuele trainingen opgedaan in de coronaperiode. We beschouwen deze ervaringen als redelijk succesvol. We werken met Jitsi, Microsoft Teams en Zoom.	

Nr.	Betreft	Vraag
76.	1.3	Wat is de minimale en maximale geschatte opdrachtwaarde?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 63.	

Nr.	Betreft	Vraag
77.	3.1.2. Toelichting selectiecriteria m 2	Welke criteria hanteren jullie om het onderscheid te maken tussen co-creatie en volledig op maat maken door Gegadigde?
Antwoord	Zie antwoord op vraag 11.	

Nr.	Betreft	Vraag
78.	Toegang internet / mail (selectieleidraad)	Een van de selectiecriteria is de ervaring met blended learning. In hoeverre hebben alle deelnemers (doelgroepen van leidinggevend tot uitvoerend personeel) de beschikking over internet / email?
Antwoord	Alle medewerkers hebben een e-mail adres van het waterschap (Naam@waterschaplimburg.nl) en beschikking over internet (zowel via Microsoft Explorer als via Google Chrome).	

Nr.	Betreft	Vraag
79.	Leercultuur (selectieleidraad)	Hoe ziet de ideale leercultuur eruit bij Waterschap Limburg? Maw. Op welke manier leren mensen in de organisatie het liefst? Wat heeft het meeste effect? Wat voor weerstand of frustraties mbt. Leren & Ontwikkelen zie je weleens bij de doelgroep? Welke ervaring heeft de doelgroep met Blended Learning? Wat is de houding van de doelgroep ten opzichte van leren & ontwikkelen?
Antwoord	Idealiter is voortdurend leren en ontwikkelen een tweede natuur van medewerkers. In de praktijk blijkt de dagelijkse werkdruk vaak prioriteit te krijgen boven deelname aan trainingen. Dit is een aandachtspunt. Wat goed werkt is leren aan de hand van herkenbare praktijkcases en learning on the job. Fysieke, afwisselende trainingen hebben doorgaans de voorkeur boven digitale trainingen, al is tijdens de afgelopen maanden al meer ervaring opgedaan met blended learning en online webinars. De grote diversiteit in de groep medewerkers (mate van digitale vaardigheid, praktisch of theoretisch opgeleid, aantal jaren werkervaring, plek in de organisatie en mate van vitaliteit) zijn hierop van invloed en vragen maatwerk. Praktische thema's kunnen prima digitaal.	

	Medewerkers hebben een grote liefde voor de eigen vakinhoud en hebben nog ontwikkelpunten op het wegen van diverse belangen en het pro-actief inspelen op ontwikkelingen in de omgeving.
	Zie ook het antwoord op vraag 72.

Nr.	Betreft	Vraag
80.	Budget (selectieleidraad)	In hoeverre is bij deze aanbesteding rekening gehouden met de kosten die voor de ontwikkeling van de leeroplossingen? Zouden jullie een indicatie kunnen geven van budget dat beschikbaar is voor de ontwikkelkosten van deze vraag? Wat is het budget dat beschikbaar is per deelnemer
Antwoord	Zie antwoord op vraag 63.	

Nr.	Betreft	Vraag
81.	Meetbaarheid (selectieleidraad)	De effecten van de trainingen zijn meetbaar en merkbaar. Wat zijn hierbij kleine concrete gedragingen die 'meetbaar' zouden kunnen zijn?
Antwoord	Enkele voorbeelden: Omgeving (extern én intern) geeft positieve feedback over contacten en uitvoering van onze opgave. Medewerkers geven vanzelfsprekend integraal advies (nemen naast vakinhoud, ook andere aspecten en belangen mee) en verwerken inzichten uit de omgeving hierin. Medewerkers nemen pro-actief regie op hun ontwikkeling en loopbaan, vanuit de vraag: wie / hoe wil ik zijn. Dat is zichtbaar door gesprekken hierover met andere collega's en de leidinggevende en initiatieven om te blijven ontwikkelen. Zie ook par. 1.3.2 de tekst onder "gewenst eindresultaat".	

Nr.	Betreft	Vraag
82.	Doelgroep / directie (selectieleidraad)	'Trek op met het bestuur'. Jullie geven aan dat een waterschap uniek is mede door een monistisch bestuur. In hoeverre zijn ook de bestuursleden onderdeel van deze trainingen? Maw. Kunnen deze worden betrokken tijdens de trainingen tijdens bijvoorbeeld een kick-off of introductie, en/of als deelnemers zelf deelnemen?
Antwoord	Zeker. Wij juichen toe dat bestuursleden betrokken worden bij onderdelen van het traject. Bestuurders zullen evenwel geen reguliere deelnemers aan trainingen zijn.	

Nr.	Betreft	Vraag
83.	Samenwerking (selectieleidraad)	Wat zijn jullie verwachtingen ten aanzien van de samenwerkingspartner?
Antwoord	Bereidheid met open blik te kijken naar WL, scherp analytisch vermogen, eerlijk, doelgericht, confronterend met empathie, vasthoudend, doortastend, gevoel voor samenwerking en humor.	

	Houdt overzicht, vaardig in groepsdynamica, sterk intuïtief vermogen. Oplossingsgericht en creatief.
--	---

Nr.	Betreft	Vraag
84.	Trainers (selectieleidraad)	Welke eisen stellen jullie aan de trainers?
Antwoord	Bereidheid met open blik te kijken naar WL, scherp analytisch vermogen, eerlijk, doelgericht, confronterend met empathie, vasthoudend, doortastend, gevoel voor samenwerking en humor. Houdt overzicht, vaardig in groepsdynamica, sterk intuïtief vermogen. Oplossingsgericht en creatief.	

Nr.	Betreft	Vraag
85.	Eenheid aanbod /rode draad. (selectieleidraad)	Jullie geven aan dat de trainingen versnipperd zijn aangeboden en daardoor de rode draad en overall blik op doorontwikkeling mist. Zouden jullie iets specifiekere kunnen zijn in jullie verwachtingen over de verbeterslag? Wat verwachten jullie van de aanbieder hierin?
Antwoord	De naam van ons organisatieontwikkelingstraject zegt het al: eenvoud en focus. Eenvoud en Focus richt zich op optimale structuur, processen en houding en gedrag. De structuur van het waterschap staat nu stevig. De processen groeien in efficiency. Een verbeterslag in houding en gedrag leidt tot optimalisatie van processen én projecten, aan werkplezier en aan effectieve interactie met de externe en interne omgeving. Dit hebben we nodig om onze opgave goed te vervullen. Zie ook het antwoord op vraag 15, 29 en 81.	

Nr.	Betreft	Vraag
86.	Doelgroep (selectieleidraad)	Wat zouden de deelnemers doen als zij alles mochten bepalen? (welk verlangen is er?)
Antwoord	Velen zouden zich graag volop richten op de eigen inhoudelijke taak. Ontwikkelen op inhoud.	

Nr.	Betreft	Vraag
87.	Performance Cyclus (selectieleidraad)	Hoe verhoudt dit programma zich tot performance management binnen jullie organisatie? Hoe ziet de performance cyclus eruit?
Antwoord	Dit is bij ons de gesprekscyclus die loopt aan de hand van de clusterkompassen en de individuele kompassen. In die kompassen komen de watermerken en houding en gedrag ook weer terug.	

Nr.	Betreft	Vraag
88.	Ontzorging	Ervaring uit het verleden heeft jullie deze vraag doen neerleggen

	logistiek (planning / registratie trainingen) (selectieleidraad)	bij de leverancier. Op welke manier zien jullie de samenwerking hierbij het liefst? En, is hiervoor budget beschikbaar?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 17. Wij vragen van de opdrachtnemer de kosten te verrekenen in zijn totale aanbod. In de volgende fase zullen wij dit nader aangeven bij het gunningscriterium “prijs”.	

Nr.	Betreft	Vraag
89.	Bijlage 2 (format referentie)	In de selectieleidraad is het model opgenomen dat gebruik dient te worden bij het opgeven van referenties. Is het toegestaan om naast dit model additionele informatie toe te voegen, zoals bijvoorbeeld afbeeldingen of visualisaties van trainingsmaterialen en digitale tooling?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 55.	

Nr.	Betreft	Vraag
90.	Gunning/Prijs	Wat is het budgettair kader voor de opdracht?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 63.	

Nr.	Betreft	Vraag
91.	Inhoud van programma	In hoeverre is er behoefte binnen WL om gebruik te maken van de mogelijkheid om trainers van WL op te leiden middels train- de trainer-trajecten, zodat medewerkers (nog) meer een leidende rol kunnen nemen?
Antwoord	Zie het antwoord op vraag 5.	

Nr.	Betreft	Vraag
92.	3.1.2 – pagina 15	U vraagt bij de referenties om een verklaring van de opdrachtgever waaruit blijkt dat er tevredenheid is over de effectiviteit van de geleverde trainingen; op welke manier/waar dient deze verklaring te worden toegevoegd aan het format in bijlage 2?
Antwoord	Dit vervalt. Zie het antwoord op vraag 70.	

Nr.	Betreft	Vraag
93.	3.1.1 en 3.1.2	Als wij het goed begrijpen, levert een referentie die volledig voldoet aan alle selectiecriteria de maximale hoeveelheid punten op. Heeft het dan toegevoegde waarde om die referentie in te dienen op één kerncompetentie en twee aanvullende referenties op de andere kerncompetentie? Of maakt het voor het totale aantal punten niet uit en kunnen we het bij die ene referentie houden?
Antwoord	Uw stelling dat een referentie die volledig voldoet aan alle selectiecriteria, altijd de maximale hoeveelheid punten oplevert, is niet juist. Het is weliswaar mogelijk dat één referentie op alle criteria de maximale score haalt (en in dat geval kunt u het	

	inderdaad bij die ene referentie houden), maar het is ook mogelijk dat u een referentie heeft die voldoet aan alle criteria en dus de extra 10 punten scoort, maar die op de individuele criteria niet de maximale score van 3 punten per criterium scoort. In dat geval wilt u wellicht nog extra referenties indienen die wél 3 punten scoren op een bepaald criterium. Wij realiseren ons dat we het wellicht wat ingewikkeld hebben gemaakt. Maar dit is om te borgen dat de criteria voldoende onderscheidend zijn en het er niet op aan hoeft te komen dat we moeten gaan loten omdat iedereen de maximumscore haalt. Wij adviseren om goed te lezen wat er staat en aandachtig kennis te nemen van het voorbeeld dat we hebben opgenomen onderaan op bladzijde 16.
--	---

Nr.	Betreft	Vraag
94.	Geschiktheidseisen 3.1.1.	U maakt de selectie van referenties met deze aanscherping erg smal. Daarmee is een 'level playing'-field mogelijk niet meer gewaarborgd. Bent u bereid uw toelichting op 'vergelijkbare organisaties' aan te passen naar 'organisaties met een monistisch bestuur'?
Antwoord	Nee. Zie het antwoord op vraag 49 en 64.	

Nr.	Betreft	Vraag
95.	Mededeling 1	Geldt dit voor alle in te dienen referenties?
Antwoord	Nee. Zie het antwoord op vraag 49 en 64.	

Nr.	Betreft	Vraag
96.	Mededeling 1	Is het mogelijk om op een andere manier aan te tonen dat begrip aanwezig is van de specifieke waterschapscontext (b.v. door een artikel of via andere type projecten waarin deze context zeer relevant is).
Antwoord	Nee. Zie het antwoord op vraag 49 en 64.	