

Nr.	Vraag	Antwoord
1	Wat was de inhoud/de onderwerpen van de Lean basistraining die bijna al uw medewerkers hebben gevolgd?	Algemene informatie over Lean en een Lean Game voor de bewustwording.
2	Wat was de inhoud/de onderwerpen in de Green Belt training die de 35 Green belts hebben gevolgd?	Onderwerpen die aan bod zijn gekomen zijn o.a.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Policy deployment en A3 management;</li> <li>- 5S en standaardisatie;</li> <li>- Flow;</li> <li>- Pull;</li> <li>- Waardestroom;</li> <li>- DMAIC (Kaizen)</li> </ul>
3	Zijn deze training gecertificeerd of geaccrediteerd en zo ja door wie?	Ja, door LERC.
4	Welk deel (in omvang) van de trainingen ziet u graag uitgevoerd door uw eigen co-trainers?	Circa 25%. Bijvoorbeeld het afmaken van een waardestroom, begeleiding en coaching.
5	Wordt voor deze delen door de aanbieder de training ontwikkeld, of doen de co-trainers dat zelf?	Deze delen worden gezamenlijk ontwikkeld. Toegespitst op het P-Lien programma van P-Direkt.
6	Worden de 5 beoogde Black Belts eerst opgeleid als Green Belt of zijn deze reeds opgeleid als Green Belt en volgt daarna een traject van Green Belt -> Black Belt?	Beide varianten zijn mogelijk.
7	Aangezien het aantal op te leiden Black Belts relatief klein is, zou het efficiënt zijn deze te laten meedraaien in een bestaande (open) training die wij toch al aan bieden (Black Belt dan wel Green Belt to Black Belt). Is dat mogelijk?	Ja.
8	U legt het accent in uw aanvraag op de opleiding in de Lean methodiek en vraagt tegelijkertijd om opleidingen Yellow, Green en Black Belts. Dit zijn Lean Six Sigma termen. Verzoekt u om alleen een Lean Management opleiding of een Lean Six Sigma opleiding?	Alleen Lean Management. Deze bewuste keuze is bij de start van het P-Lien traject gemaakt.
9	Wij constateren dat er een zeer beperkt aantal Lean aanbieders LERC geaccrediteerd zijn. Wat verstaat u onder soortgelijke accreditatie?	De aanbieder mag zelf aantonen dat hij geaccrediteerd is en dat die accreditatie vergelijkbaar is met de LERC accreditatie.
10	Wij komen de eis om een LERC certificatie zelden of nooit tegen in aanbestedingen. Wat is de reden dat u ervoor heeft gekozen om dit als eis te stellen?	De medewerkers van P-Direkt die inmiddels hun Green Belt hebben behaald zijn opgeleid door een LERC geaccrediteerde opleider. Wij willen een gelijke/gelijkwaardige opleiding en certificering.
11	U geeft aan dat u ons curriculum zult beoordelen op het feit of het P-Direkt specifiek is. U stelt overigens niet de vraag om het programma c.q. curriculum te schetsen. Hoe wenst u dat wij aangeven of ons curriculum P-Direct specifiek is?	Voldoende ruimte voor eigen inbreng, geen standaard programma wat niet aan te passen is. Toelichten in de offerte op welke wijze de eigen inbreng gerealiseerd kan worden.

12	Welke beoordelingscriteria hanteert u bij het beoordelen van het curriculum?	Criterion Eigen inbreng P-Direkt (weegfactor 20%). Offertes worden onderling vergeleken. De offerte met de voor P-Direkt beste oplossing scoort het hoogst aantal punten.
13	U geeft aan dat u ons programma zult beoordelen op het feit hoe de inbreng van co-trainers van P-Direkt is ingepast. U stelt overigens niet de vraag om aan te geven hoe wij de inbreng van co-trainers van P-Direkt inpassen. Welk beoordelingscriteria hanteert u in dit kader.	Aantoonbare ruimte in het lesprogramma voor de inzet van co-trainers. Denk hierbij aan begeleiding en coaching.
14	Naar mijn mening wordt met de eis dat men LERC geaccrediteerd moet zijn, ten onrechte kwalitatief hoogwaardige Lean Six Sigma opleiders uitgesloten van deelname en worden aanbieders op basis van een minder relevante accreditatie bevoordeeld. Graag zou ik van u vernemen op basis waarvan u de eis heeft gesteld en waarom deze eis relevant is voor de opleidingen die worden aanbesteed.	Zie antwoord vragen 9 en 10.
15	Hoe is het huidige P-Lien programma tot nu toe geborgd binnen de organisatie cq "de lijn"?	Het P-Lien programma is belegd bij de afdeling Bedrijfsvoering. Een Black Belt is aangesteld (formele functie) voor de borging en voortgang.
16	Voor een optimale aansluiting; is inzage in de tot nu toe uitgevoerde werkzaamheden en verbeterprojecten mogelijk? Kunt u eventueel een kort voorbeeld of beschrijving van een project geven?	Een voorbeeld is het proces TOD (tegemoetkoming onregelmatige dienst). De berekeningen van dit proces werden nog geheel handmatig uitgevoerd. Het proces is 'geplend' en is nu volledig automatisch. Het portalproces is ingebouwd en de automatisering werkt..
17	Hebben de deelnemers tot nu toe ook ondersteuning gekregen in de vorm van projectcoaching en op welke wijze? Hoe bent u tot de juiste projectselectie gekomen?	Niet duidelijk is wat met deze vraag bedoeld wordt.
18	Hoe zorgt u er momenteel voor dat u uw medewerkers op alle niveau's blijft boeien en binden?	Dagstarts en werkvloeren door de managers.
19	Is de aanname juist dat, gezien uw vraag naar Green en Black Belt opleidingen, u nu meer aandacht wil leggen op het Six Sigma gedeelte?	Nee. Aandacht ligt bij Lean Management.
20	Om kostenefficiënt te werk te gaan stellen wij voor niet iedere deelnemer een apart boek ter beschikking te stellen, maar enkele exemplaren aan te leveren voor "op de plank". Uiteraard ontvangt iedere deelnemer wel een handout. Is dit werkbaar voor U?	Nee.
21	In de aanvraag wordt gesproken van opleidingen voor Lean Management maar ook van Lean Six Sigma. Voor welke van de twee methodieken kiest P-Direkt en waarom?	Lean Management. Deze, bewuste, keuze is in het verleden gemaakt. De keuze voor Lean Management is gemaakt omdat P-Direkt de hele organisatie wil veranderen en het continu verbeteren in de genen wil krijgen. Lean Six Sigma is meer data gedragen en de ICT is hier nog

		onvoldoende op ingericht. Wellicht in de toekomst.
22	Wat zijn voor P-Direkt vergelijkbare accreditaties naast LERC?	Zie antwoord vragen 9 en 10.
23	Hoeveel co-trainers van P-Direkt worden ingezet bij de opleidingen?	2.
24	Wat wordt verstaan onder "voldoende eigen inbreng" bij het geven van de trainingen?	Zie antwoord vraag 4.
25	Waarin onderscheidt het P-Lien programma zich van een doorsnee Lean programma?	P-Lien programma is toegespitst op P-Direkt. De optimalisatie van de HR processen.
26	Sinds de start van P-Lien, ongeveer twee jaar geleden, zijn er 16 verbeterprojecten succesvol afgerond. Zijn er ook nog verbeterprojecten opgestart die niet succesvol zijn afgerond? Zo ja, wat waren daar de redenen voor?	Nee.
27	Welke activiteiten / acties staan, los van het opleiden van YB's, GB's, BB's nog meer gepland om Lean Management succesvol in de organisatie te borgen?	Aandacht voor P-Lien, dagstarts, keek op de week, gebruik van verbeterborden.
28	Waaruit blijkt nog meer dat de Lean methodiek zich aantoonbaar heeft bewezen binnen P-Direkt buiten de 16 succesvol afgeronde verbeterprojecten?	Bewustwording bij de medewerkers. Het continu verbeteren komt langzaam in de genen van de medewerkers.
29	Welke sleutelfactoren maken het P-Lien programma succesvol binnen P-Direkt?	De werkvloer en de draagvlak bij het hoger management.
30	Wanneer moet de borgingsdoelstelling gerealiseerd zijn?	Niet duidelijk wat hier gevraagd wordt.
31	Welke ervaringen, zowel positief als negatief, heeft P-Direkt reeds opgedaan met het samen met een externe partij geven van opleidingen?	Veel ervaring zowel positief als negatief. Diverse grote en langdurige trajecten (MBO en HBO) als korte trajecten voor bijscholing en training. Goede afstemming op gebied van inhoud, verwachtingen en planning is belangrijk
32	Wordt een nieuw aan de wensen van P-Direkt afgestemd trainingsprogramma verwacht, cf. de wens voor een maatwerk programma? Of is het de bedoeling dat het bestaande programma (op punten) wordt verbeterd op basis van de ervaringen tot op heden en aangevuld met het curriculum van de te kiezen leverancier?	Er is geen bestaand programma. Dus een op P-Direkt afgestemd trainingsprogramma.
33	Welk niveau Belt en welke ervaring met het geven van trainingen heeft een gemiddelde co-trainer van P-Direkt? Welke eisen stelt P-Direkt aan eigen trainers?	Greenbelt. De medewerkers hebben ervaring in het geven van workshops en vakinhoudelijke trainingen aan de collega's.

34	Wat kenmerkt de P-Direkt organisatie? Hoe zou u de P-Direkt organisatie omschrijven op gebieden als de heersende cultuur en leiderschapsstijl?	Voor informatie over P-Direkt: <a href="http://www.p-direkt.nl">www.p-direkt.nl</a>
35	Waar staan de productieafdelingen CC en DVS voor, en wat zijn hun taken en doelstellingen?	DVS (Dienstverleningssystemen) zorgt voor het ongestoord functioneren van alle P-Direkt-systemen. Deze afdeling voert het beheer en onderhoud over de systemen die onderdeel uitmaken van de P-Direkt dienstverlening. Dit zijn applicaties zoals het P-Direktportaal, het Rijksportaal Personeel, het digitale personeelsdossier, het personeelsinformatiesysteem en salarissysteem. Ook beheren en onderhouden zij de intern gebruikte systemen zoals een modern telefonie-systeem en call-registratiesysteem.  Het Contactcenter is verantwoordelijk voor de eerste- en tweedelijns gebruikersondersteuning aan 120.000 rijksambtenaren.
36	Zijn de 5 individuele Black Belt opleidingen een upgrade van Green naar Black of dienen zij het gehele opleidingstraject te doorlopen?	Beide is mogelijk.
37	Is de Yellow Belt, zoals P-Direkt die wenst, een 1-daagse training?	Dit is aan de aanbieder. Afsluiting van de training met certificering.
38	Dienen alle Green en Black Belts die deelnemen aan de opleidingen een examen ter certificering af te leggen? Wenst u zowel theorie als praktijkcertificering?	Ja en ja
39	Wat wordt precies bedoeld met de wens dat Black Belts individueel worden opgeleid? Betekent het dat zij zich zullen aansluiten bij een van onze open trainingen of dat zij een volledig één-op-één (in-house) trainingsprogramma doorlopen?	Beide variaties zijn mogelijk.
40	U geeft te kennen dat u een raamovereenkomst met één onderneming of maand(en): 36' nastreeft. Bent u op zoek naar 1 partij die voor u de opleidingen verzorgt over een periode van 36 maanden of betreft het een raamcontract voor meerdere partijen over een looptijd van 36 maanden?	1 partij
41	U geeft aan dat verschillende opleidingsvarianten niet worden geaccepteerd. Kunt u de gewenste opleidingsvariant specifieker omschrijven, zodat inschrijvende partijen bij de aanbidding beter met elkaar vergeleken kunnen worden ?	P-Direkt wil alleen aanbiedingen op het gebied van opleidingen voor Yellow, Green en Black Belts ontvangen. Afwijkingen daarvan worden niet geaccepteerd.
42	U vraagt om 5 Black-, 30 Yellow- en 50 Greenbelts op te leiden. De verschillende 'belts' worden door diverse organisaties anders geïnterpreteerd: Lean, Lean Six Sigma of Six Sigma. Kunt u specifiek aangeven hoe u dit interpreteert?	Lean management.

43	<p>U geeft aan dat het hebben van ervaring bij overheids-instellingen op het gebied van Lean opleidingen een knock-out criteria is en dat hiervoor minimaal twee referenties dienen te worden aangeleverd. Gezien de omvang van uw traject kunnen wij ons voorstellen dat u op zoek bent naar een organisatie die op soortgelijke schaal kan trainen. Wellicht kunt u uw knock-out criteria aanscherpen met aantoonbare ervaring in het trainen van meer dan 100 medewerkers bij overheidsinstellingen?</p>	<p>Nee, dit past namelijk niet in het gestelde van de Gids proportionaliteit.</p>
44	<p>Één van de gunningscriteria is de mate waarin aanbieders het trainingsprogramma specifiek afstemmen op de P-Direkt organisatie. Wij staan achter dit criterium. Juist een dergelijk programma moet aansluiten op de ontwikkelingen binnen P-direkt en de specifieke kenmerken van uw organisatie. Echter op basis van de beperkte informatie die wij van u hebben mogen ontvangen is het maken van een op P-direkt toegesneden trainingsprogramma aanpak een complicerende factor.</p> <p>1 Bestaat er de mogelijkheid om in een inventariserend gesprek nader kennis te maken met de P-direkt organisatie en de verantwoordelijken van het P-lien programma; eventueel in de vorm van een inlichtingen bijeenkomst met de bedoeling om ontstane vragen te beantwoorden aangaande de aanbesteding? Zo niet, Op welke fronten verwacht u van de aanbieder dat het programma specifiek wordt gemaakt?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geen inlichtingenbijeenkomst.</li> <li>2. Inhoudelijk, afgestemd op de werkzaamheden van het Contactcenter P-Direkt.</li> </ol>
45	<p>Binnen de Rijksoverheid worden vele verschillende opleidingen intern gegeven dan wel extern ingekocht. Hoe passen deze opleidingen in het totale opleidingenpallet c.q. welke interactie bestaat er tussen verschillende opleidingen?</p>	<p>N.v.t. Opleiding Lean is een apart traject, geen raakvlak met overige opleidingsaanbod binnen P-Direkt.</p>
46	<p>U geeft aan dat alle medewerkers van P-Direkt de Lean basisopleiding hebben gevolgd en dat daarnaast 35 medewerkers, waaronder de facilitators, zijn opgeleid tot Greenbelt.</p> <p>1 Kunt u aangeven door welke organisatie(s)/instelling(en) deze medewerkers zijn opgeleid? 2. Was deze opleiding onderdeel van het P-lien programma?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lean Consultancy Group</li> <li>2. Ja.</li> </ol>
47	<p>U geeft aan dat het opleidingstraject van de aanbieder zal moeten passen in het P-lien programma. Teneinde u een passend aanbod te kunnen doen vragen wij ons af of u wellicht meer informatie zou kunnen verstrekken over dit programma:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zie als voorbeeld antwoord vraag 16.</li> <li>2. HR Portal processen</li> <li>3. Geen</li> <li>4. Niet aanwezig</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Zou u kunnen aangeven welke belangrijkste resultaten tot nu toe zijn gerealiseerd. Kunt u deze beschikbaar stellen?</li> <li>2 Kunt een indicatie geven over waar de inmiddels afgeronde verbeterinitiatieven binnen het P-lien programma betrekking op hadden?</li> <li>3 Kunt u aangeven hoeveel verbeterinitiatieven er niet succesvol zijn afgerond?</li> <li>4. Zou u (indien aanwezig) inzicht willen verstrekken in de evaluatie van het P-lien programma en onderliggende verbeterinitiatieven.</li> </ol>	
48	U geeft aan dat u een opleidingstraject wil starten om Lean management te borgen binnen de P-Direkt organisatie. Aan welke strategische doelstelling(en) van P-Direkt draagt dit opleidingsprogramma bij?	<p>De visie en missie van P-Direkt.</p> <p><b>Missie:</b> P-Direkt is een professioneel en proactief centrum voor gemeenschappelijke diensten van twaalf ministeries. Zij biedt medewerkers, managers en HR-professionals betrouwbare, moderne gestandaardiseerde en efficiënte dienstverlening op het gebied van geautomatiseerde administratieve afhandeling van personele processen. Deze dienstverlening is gebaseerd op hoogwaardige inhoudelijke kennis van de te leveren dienstverlening en van de mogelijkheden deze dienstverlening toegankelijk te maken voor haar klanten.</p> <p><b>Visie:</b> P-Direkt wil uitblinken op kwaliteit van dienstverlening. Op het gebied van shared service centers wil P-Direkt qua klanttevredenheid tot de beste 25% in Nederland behoren. Qua kosten wil P-Direkt gelijkwaardig zijn aan andere (commerciële) aanbieders.</p>
49	Bij het opleiden van medewerkers worden vaak kennis/vaardigheden en begin- en eindtermen vastgesteld. Zijn deze begin- en eindtermen beschikbaar of dienen deze bij aanvang van de opdracht te worden opgesteld?	Bij aanvang van de opdracht vaststellen.
50	Verankering van de opleiding in de organisatie is noodzakelijk om het gedachtegoed over een lange periode vast te kunnen houden. In hoeverre maakt de opleiding onderdeel uit van functieprofielen en/of groeimogelijkheden binnen/buiten de P-Direkt organisatie	De opleiding maakt geen onderdeel uit van functieprofiel en/of doorgroeimogelijkheden binnen P-Direkt. Over buiten de organisatie valt buiten deze scope.
51	U geeft aan dat er behoefte is aan opleidingen voor Yellow-, Green- en Blackbelts Lean Six Sigma. In onze optiek, en ook in de Lean filosofie, is het essentieel om ook het management te trainen. Zij zijn het die sturing moeten geven en de voorwaarden moeten creëren aan het continue verbeteren. Een gangbare training hiervoor is de Champion Belt. Bent u voornemens om ook een Championbelt training voor leidinggevendenden te organiseren? Kunt u dit verder	Niet op dit moment en dit traject.

	toelichten?	
52	In hoeverre ziet u begeleiding van uw Yellow-, Green- en Blackbelts medewerkers als onderdeel van de opleidingsbehoefte (ivm het hanteren van de continue verbeter cultuur)?	Dit is inderdaad een onderdeel van de opleidingsbehoefte, maar wordt intern opgepakt en is dus geen onderdeel van deze aanvraag.
53	Binnen de Rijksoverheid zijn er steeds meer verschillende manieren van opleiden zoals: blended learning, flipping the classroom, training on the job, klassikaal en e-learning. Heeft u voorkeuren voor de wijze van opleiden dan wel heeft u zicht op welke opleidingswijze het beste aansluit bij uw medewerkers?	Klassikaal