

Nota van inlichtingen nr. 2

Offerteaanvraag inzake de openbare Europese aanbesteding

Ontwikkeltraject WDODelta

- Referentie intern: INK/0210 -

Nr. vraag	Betreft par./blz.	Vraag/opmerking/bezwaar
1.	Par. 2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Hoe zijn de organisatiekenmerken en de kerncompetenties tot stand gekomen en welke functionarissen zijn daarbij betrokken geweest? <u>Antwoord:</u> De kenmerken zijn opgesteld in samenwerking met het bestuur , voor het overige is gebruik gemaakt van de huidige competenties van beide organisaties.
2.	Par. 2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Is er een meer gedetailleerde uitwerking van de organisatiecompetenties en kerncompetenties beschikbaar, zo ja kunnen wij daarvan een kopie ontvangen? <u>Antwoord:</u> Onze competenties staan in het competentieboek .We geven op dit moment geen kopie. Deze wordt tijdens de concretiseringsfase ter beschikking gesteld.
3.	Par. 2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> In hoeverre wordt de (culturele) integratie van beide organisaties als uitdaging gezien en zo ja, wat zijn deze uitdagingen? <u>Antwoord:</u> Samen komen tot een gemeenschappelijke taal en werkwijze is bij een fusie altijd een uitdaging. Hier lopen we niet voor weg, maar pakken we graag actief op, onder meer door de inzet van een organisatie breed ontwikkeltraject.
4.	Par. 2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Wat is er binnen de organisatie al gedaan met het programma/ de methode Factor C? <u>Antwoord:</u> Er is alleen een presentatie gegeven over deze methode.
5.	Par. 2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Wat zijn de ervaringen tot nu toe met het programma/ de methode Factor C? <u>Antwoord:</u> Er zijn geen ervaringen met deze methode.
6.	Par. 2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Welke doelgroepen zijn betrokken geweest met het programma/ de methode Factor C? <u>Antwoord:</u> Bij de presentatie van de methodiek waren een aantal afdelingshoofden, een directielid, beleidsmedewerkers, een medewerker relatiebeheer , HR adviseur, communicatie adviseurs en een medewerker van de buitendienst aanwezig.

7.	Par. 2.3 / Pag. 6	<u>Vraag:</u> Wat wordt er (nog meer) gedaan om het organisatie DNA tot leven te brengen in de organisatie (tevens beschreven in O&F rapport hfst 3)? <u>Antwoord:</u> Medewerkers zijn in werkgroepen vertegenwoordigd. Bijvoorbeeld een groep die zich bezig houdt met in verbinding met de omgeving zijn. Er zijn regelmatig fusiemomenten waarin mensen worden meegenomen.
8.	Par. 2.5	<u>Vraag:</u> In 2.5 “gedachten van de opdrachtgever” worden de teamleiders bij de hoger opgeleide medewerkers gevoegd. Welke reden heeft u daarvoor? <u>Antwoord:</u> Deze groep moet qua niveau meer brengen dan MBO niveau.
9.	Par. 2.5/ Pag. 6	<u>Vraag:</u> Is er binnen WDOD een platform waar eventueel E-learning op kan plaatsvinden? <u>Antwoord:</u> Beide waterschappen hebben op dit moment een e- learning methode , en de bedoeling is om in WDODelta ook met deze methodiek te werken. Ja er is dus een platform.
10.	Par. 2.5, blz. 6	<u>Vraag:</u> Moet er een apart traject komen voor HBO+ medewerkers en een apart traject voor MBO medewerkers? Of een traject voor MBO en HBO+ gezamenlijk? <u>Antwoord:</u> We hebben een advies gegeven om deze groepen in aparte trajecten te zetten omdat de inhoud van het werk en de concentratieboog verschillen. We staan open voor anderen ideeën.
11.	Par. 2.4, blz. 6	<u>Vraag:</u> Hoeveel tijd/dagdelen kunnen de medewerkers en de leidinggevendenden uit de operatie gehaald worden? Hoe wordt op dit moment de werkdruk ervaren? <u>Antwoord:</u> Maximaal 1-2 dagen per maand . De werkdruk is hoog ivm de fusie op dit moment.
12.	Par. 2.2.	<u>Vraag:</u> U adviseert ons de methode ‘factor-C’ te integreren? Doelt u hiermee op integratie in ons plan van aanpak? <u>Antwoord:</u> Ja , bij voorkeur.
13.	Par. 2.2	<u>Vraag:</u> U verwacht dat medewerkers ‘op termijn’ over de organisatiecompetenties beschikken. Heeft u de duur van deze termijn al bepaald? Zijn hier beelden over in de organisatie? <u>Antwoord:</u> Het beeld dat er nu leeft is een traject dat 2 jaren in beslag neemt.
14.	Bijlage D, par. 3A	<u>Vraag:</u> U refereert hier en elders in het bestek aan ‘projectdoelstellingen’. Zijn deze gelijk aan de resultaten die u omschrijft in paragraaf 2.3. (blz. 6 van het bestek)? Zo nee: kunt u de projectdoelstellingen omschrijven? <u>Antwoord:</u> Ja, hiermee bedoelen we hetzelfde als de resultaten die we hebben omschreven.
15.	Bijlage G	<u>Vraag:</u> Onder criterium 2.1 – sub 5, noemt u ‘ambitie’ en ‘commitment’. Wat is uw definitie van deze vrij brede begrippen en waaruit blijkt bij een leverancier in uw ogen ambitie en commitment?

		<u>Antwoord:</u> Ambitie is de mate waarin opdrachtnemer streeft de doelstellingen van de opdrachtgever tot stand te brengen. Commitment is de mate waarin de opdrachtnemer zich betrokken voelt bij de opdrachtgever.
16.	Algemeen	<u>Vraag:</u> In hoeverre zijn medewerkers / leidinggevend in uw organisatie(s) gewend aan het volgen van training, coaching en andere vormen van leren? <u>Antwoord:</u> In beide organisaties worden training en coaching regelmatig ingezet en gebruikt om te leren en te ontwikkelen. De drempel naar interne trainers/coaches blijkt laag en dat stimuleert.
17.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Zijn uw organisaties gewend te werken met specifieke instrumenten t.b.v. ontwikkeling (denk aan 360-feedback, management drives, insights etc.)? <u>Antwoord:</u> Ja voor delen van de organisatie.
18.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Hoe staat het op moment van samenvoeging met de werkprocessen: zijn er nieuwe werkprocessen ingevoerd, of werkt men nog steeds met de bestaande werkprocessen van elke oorspronkelijke organisatie? Welke plannen bestaan t.a.v. het aanpassen van de werkprocessen tijdens de opdrachtperiode? In welke mate worden medewerkers betrokken bij evt. aanpassing van werkprocessen of het ontwerp van nieuwe werkprocessen? <u>Antwoord:</u> Er zijn deels nieuwe processen ingevoerd. Alles wat voor de bedrijfsvoering noodzakelijk is voor 1-1-2016.
19.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Wat zijn de activiteiten die in december en januari plenair gepland staan? Wat zijn de doelstellingen voor deze activiteiten? <u>Antwoord:</u> In december en januari zijn diverse activiteiten gepland die te maken hebben met kennis maken en instructie werkmethode van de nieuwe organisatie en de verdeling van de taken en werkafspraken.
20.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Kunt u, in termen van leerbereidheid, zeggen hoe dat voor de twee fusiepartners is. Welk woord past bij de twee leerculturen? Wat is het woord na 1 januari qua leren? <u>Antwoord:</u> Lerende organisatie.
21.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Is er sprake van een cultuur van elkaar feedback geven? <u>Antwoord:</u> Er zijn in beide organisaties trainingen gegeven om de vaardigheid om feedback te geven te vergroten. De mate waarin men elkaar feedback geeft verschilt. Kan verbeteren.
22.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Kunt u een beschrijving geven van concreet gedrag, wat zien we bijv. wat gaat het MO anders doen dan voorheen met betrekking tot resultaatgerichtheid / samenwerken / ondernemend e.d.? Kunt u korte voorbeelden geven? <u>Antwoord:</u> Het is de bedoeling dat het MO (Management Overleg) tijdens het ontwikkeltraject op

		basis van het functieboek verder invulling gaat geven aan de genoemde competenties, zich een gemeenschappelijk beeld vormt en dit in haar gedrag laat zien.
23.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Kunt u een beschrijving geven van concreet gedrag, wat zien we bijv. wat gaat het Middenmanagement anders doen dan voorheen met betrekking tot resultaatgerichtheid / samenwerken / ondernemend e.d.? Kunt u korte voorbeelden geven? <u>Antwoord:</u> We zien meer dynamiek en bijvoorbeeld een andere manier van overleg voeren.
24.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Kunt u een beschrijving geven van concreet gedrag, wat zien we bijv. wat gaan medewerkers anders doen dan voorheen met betrekking tot resultaatgerichtheid / samenwerken / ondernemend e.d.? Kunt u korte voorbeelden geven? <u>Antwoord:</u> • Medewerkers uit verschillende disciplines werken meer/beter samen om tot resultaten te komen, door gebruik te maken van elkaars expertise. • Medewerkers denken vaker in mogelijkheden, dan in problemen: zij nemen een proactieve houding (ze ondernemen actie) aan en geen passieve houding (geen toeschouwer, maar speler).
25.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Heeft het MO ook een persoonlijkheidsinstrument voor zichzelf ingezet bij de fusie? <u>Antwoord:</u> Nog niet.
26.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Wat is volgens u het grootste risico bij het leer-ontwikkeltraject? Waar zit volgens u het grootste afbreukrisico? <u>Antwoord:</u> Medewerkers moeten zich veilig voelen in het ontwikkeltraject .
27.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Hoeveel tijd heeft u gemiddeld in gedachten op maandbasis voor de leeractiviteiten per doelgroep? <u>Antwoord:</u> Zie antwoord op vraag 11.
28.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Zijn de ontwikkelactiviteiten verplicht of vrijwillig? <u>Antwoord:</u> De ontwikkelactiviteiten zijn vooralsnog vrijwillig, maar medewerkers worden door hun leidinggevendenden gestimuleerd hier aan deel te nemen.
29.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Kunt u aangeven wat wij in gedrag de verschillende groepen anders zien doen na het ontwikkeltraject? <u>Antwoord:</u> Zie vraag 22,23 en 24.
30.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Wat zijn indicatoren dat het ontwikkelproces voor jullie geslaagd is? <u>Antwoord:</u> Geen wij/zij.

31.	Bijlage J Pag. 58	<u>Vraag:</u> Klopt het dat bijlage O scope en bijlage O CV's geen vaste format hebben en niet als document/pagina in de offerteaanvraag zijn terug te vinden? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct. Zie ook antwoord 37a.
32.	Par 5.2 Pag. 12	<u>Vraag:</u> Eén van onze sleutelfunctionarissen is 6 januari 2016 niet in het land voor een interview. Raadt u aan een andere sleutelfunctionaris te benoemen of is een andere interviewdatum mogelijk? <u>Antwoord:</u> Het is aan de Inschrijver om die sleutelfunctionarissen aan te bieden die het best passend is bij de opdracht én beschikbaar zijn. Het is niet aan de aanbestedende dienst om een oordeel te hebben over deze keuze. Het veranderen van de interviewdatum is niet mogelijk.
33.	Bijlage I Pag. 57	<u>Vraag:</u> Klopt het dat wij nog niet eerder gevraagd zijn onze voorgenomen inschrijving kenbaar te maken? Onze gegevens zijn nog niet bij u bekend en daartoe heb ik bijlage L gegevens inschrijver bijgevoegd. <u>Antwoord:</u> Voor het doen van een inschrijving is het niet nodig een voorgenomen inschrijving kenbaar te maken.
34.	Par. 2.5 / blz. 6	<u>Vraag:</u> Betekent een passend programma voor hoger en lager opgeleiden dat er gewerkt wordt in aparte groepen HBO en MBO of kunnen ook samengestelde groepen geformeerd worden? <u>Antwoord:</u> Zie vraag 10. We staan open voor alternatieven.
35.	Par. 2.5 / blz. 6	<u>Vraag:</u> Kunnen medewerkers alleen individueel inschrijven op een training of kunnen ook teams/afdelingen als geheel inschrijven? <u>Antwoord:</u> We hebben hierin (nog) geen keuze gemaakt. We zijn benieuwd naar ideeën van de aanbieders.
36.	Artikel 8.4 blz. 18	<u>Vraag:</u> <i><u>'Let op: in afwijking van het bovenstaande komt een gebrek in of ten aanzien van een Model K-verklaring niet voor herstel in aanmerking.'</u></i> Inschrijver gaat ervan uit dat u hiermee de eigen verklaring bedoelt, is deze aanname juist? <u>Antwoord:</u> Nee, deze aanname is niet juist. Voor deze onderhavige aanbesteding wordt geen Model K-verklaring gevraagd dus bovenstaande toevoeging is voor deze aanbesteding niet van toepassing.
37.	Blz. 35	<u>Vraag:</u> <i><u>'Genoemde documenten, die geanonimiseerd moeten worden aangeboden, moeten geheel op blanco (zonder logo, zonder eigen opmaak) papier, A4 formaat worden aangeboden, waarbij lettertype Arial (10 pt) wordt gebruikt en een minimale regelafstand van 12 pt.'</u></i> a. U heeft in de eerste nota aangegeven dat ook de scope geanonimiseerd dient te worden. Betekent dit tevens dat deze in Arial 10pt dient te worden aangeboden, of blijft deze vormvrij?

		b. Wij gaan ervan uit dat de minimale regelfstand niet 12 pt, een omissie betreft. Kunt u aangeven welke regelfstand (enkel of bv 1,15) u bedoelt? Antwoord: a. Vormvrij behoudens het lettertype: Arial 10 pt. b. Inderdaad regelfstand 'enkel'.
38.	Blz. 33	Vraag: <i>(...) 'Alle CV's van het beoogde team dienen te worden aangeboden in een gesloten enveloppe. Dit kan natuurlijk niet anoniem. De aanbestedende dienst zal er dan ook zorg voor dragen dat pas na de kwalitatieve beoordeling van de documenten de relatie met de anonieme documenten bekend wordt gemaakt aan het beoordelingsteam. De CV's zijn vormvrij.'</i> En <i>'Inschrijver moet van iedere Sleutelfunctionaris een functieprofiel opgeven conform het format dat is bijgevoegd onder Bijlage Q. Hiervoor geldt niet de eis, dat de functieprofielen geanonimiseerd moeten worden aangeboden. De functieprofielen van de Sleutelfunctionarissen zijn geen onderdeel van de gunning (Economisch Meest Voordelige Inschrijving Inschrijving), maar dienen als input voor de te houden interviews met deze functionarissen.'</i> <i>De Cv's van de sleutelfunctionarissen maken tevens onderdeel uit van de Cv's van het beoogde team.'</i> Tellen de cv's van de sleutelfunctionarissen wel of niet mee in de beoordeling van het subcriterium 'Cv's in te zetten team'? Antwoord: De functieprofielen tellen niet mee in de beoordeling, de CV's echter wel. Zie verder bijlage G.
39.	Blz. 39	Vraag: <i>'Alleen de 3 hoogst scorende leveranciers voor EMVI-criteria 1 + 2a tot en met 2^e worden uitgenodigd voor een interview.'</i> Wat is de reden dat u ervoor kiest dat enkel de beste drie inschrijvers worden uitgenodigd voor de presentatie? In onze optiek bevooroordeeld u zo de eerste drie inschrijvers ten opzichte van de overige inschrijvers, daar zij niet de kans krijgen hun offerte toe te lichten om zo een hogere beoordeling te ontvangen en dit interview wel een zeer grote invloed heeft op de uiteindelijke totaalscore. Graag uw toelichting. Antwoord: Interviews zijn niet bedoeld om de offerte toe te lichten want deze worden eigenstandig beoordeeld. De aanbestedende dienst heeft ervoor gekozen de markt niet onevenredig te belasten waardoor alleen de 3 hoogste scorende aanbieders worden uitgenodigd voor interviews.
40.	Blz. 51	Vraag: Op bladzijde 51 heeft u toegelicht welke aftrek of bijtelling er per criterium wordt behaald bij een score van 2, 4, 6, 8 of 10. a. Mogen wij ervan uitgaan dat de genoemde bedragen hier abusievelijk verdubbeld zijn? b. Indien nee, hoe verhouden de bedragen op bladzijde 51 zich met de toelichting van de kwaliteitswaarde op bladzijde 50 en de percentages op bladzijde 49? Antwoord: a. Dit is correct: alle benoemde bedragen dienen te worden gehalveerd.

41.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Graag zou inschrijver nog meer inzicht krijgen in de duur van het dienstverband bij uw medewerkers. a. Kunt u aangeven hoe lang uw medewerkers gemiddeld in dienst zijn? b. Hoeveel mensen zijn er die al langer dan 18 jaar in dienst zijn? <u>Antwoord:</u> 50% is langer dan 15 jaar in dienst .
42.	Verhuizing	<u>Vraag:</u> Wanneer staat de verhuizing naar de nieuwe locatie precies gepland? <u>Antwoord:</u> De planning is 1 juli 2016.
43.	Bijlage C	<u>Vraag:</u> Inschrijver krijgt een foutmelding bij opening van Bijlage C (Eigenverklaring) op tendered. Zou u de eigen verklaring als losse PDF bijlage willen meezenden met de beantwoording van deze nota? <u>Antwoord:</u> Bij de aanbestedende dienst heeft deze foutmelding niet kunnen reproduceren. Echter we hebben nogmaals de ongewijzigde PDF-bijlage toegevoegd.
44.	Bijlage D. Hoofdstuk 3.a. Pagina 32	<u>Vraag:</u> In het bestek staat aangegeven: 'In de prestatie-onderbouwing geeft inschrijver aan de hand van een aantal stellingen (of beweringen) aan, waarom hij in staat is de opdracht goed uit te voeren en de projectdoelstellingen te realiseren.' Vraag is: zijn de projectdoelstellingen in deze gelijk aan de resultaten zoals benoemd op pagina 6 onder 2.3? <u>Antwoord:</u> Ja, en het geformuleerde doel uit paragraaf 2.2.
45.	Pagina 6. Hoofdstuk 2, paragraaf 3	<u>Vraag:</u> De laatste bullet geeft als resultaat: 'Medewerkers en leidinggevendenden kunnen (flexibel) werken conform het TPOW-beleid van WDODelta in het nieuwe huis van het waterschap. De focus ligt in dit ontwikkeltraject op de gedragskant (behaviour).' Vraag is: is er voor leidinggevendenden al iets van voorbereiding geweest op het leidinggeven in een TPOW omgeving, en zo ja op welke manier? Mogen we de inhoud ontvangen van eventuele trainingen die daarvoor gegeven zijn? <u>Antwoord:</u> Hier wordt nog aan gewerkt en is dit jaar niet beschikbaar.
46.	Bijlage M	<u>Vraag:</u> Bijlage M geeft een specificatie van de kosten die in de begroting opgenomen dienen te worden. Onder punt 10 staat 'Eventueel andere nog niet genoemde kosten'. Horen daar ook arrangementskosten bij zoals zaalhuur en catering tijdens trainingen/ bijeenkomsten? <u>Antwoord:</u> Ja, deze aanneme is correct. Indien er gebruik wordt gemaakt van de locatie van het waterschap worden hiervoor geen kosten in rekening gebracht.
47.	n.v.t.	<u>Vraag:</u> Gaan door de fusie ook leidinggevendenden/ medewerkers hun baan bij het waterschap verliezen? <u>Antwoord:</u> Nee medewerkers verliezen niet hun baan. Alleen een aantal tijdelijke medewerkers zal hun werk verliezen.
48.	Pag. 9	<u>Vraag:</u>

		In welke envelop dient de USB-stick te worden opgenomen? Envelop 1 of Envelop 2? Antwoord: Indien Envelop 1 en Envelop 2 wordt opgenomen in een aparte enveloppe kan de USB-stick of andere informatiedrager hierin worden opgenomen. Anders is het Envelop 1.
49.	Nvl nr. 1	Vraag: In de Nota van Inlichtingen geeft u aan dat de aanbidding in een envelop aangeleverd dient te worden zonder mappen en Tabbladen. In Bijlage J geeft u echter aan dat gebruik moet worden gemaakt van Tabbladen. Dienen wij nu wél of geen tabbladen op te nemen in onze aanbidding? Antwoord: Nee, er behoeven geen tabbladen te worden gebruikt. Zie ook antwoord 2 van de Nota van Inlichtingen nr. 1.
50.	N.v.t.	Vraag: Heeft u momenteel een LMS (Learning management System)? Zo ja, welke heeft in gebruik? Antwoord: Ja beide organisaties hebben dit in het e-learning systeem.
51.	2.3 / Pag. 6	Vraag: Zijn management en leidinggevend in staat om met veranderkundige- en leidinggevend competenties de gevraagde ontwikkeling vorm te geven? Antwoord: De plaatsingscommissie heeft de leidinggevend als competent geduid. Elke leidinggevend heeft zij of haar eigen ontwikkelpunten hierin.
52.	2.5 / Pag. 6	Vraag: De “gedachten van de Opdrachtgever” komen enigszins voorschrijvend over. Kunt u bevestigen dat Inschrijvers de volledige vrijheid krijgen om de aanpak vorm te geven naar eigen inzicht en expertise, of dienen de genoemde onderwerpen als kaderstellend beschouwd te worden? Antwoord: Nee, de genoemde onderwerpen zijn inderdaad niet kaderstellend. De bedoeling van de aanbestedende dienst is om de desbetreffende informatie te delen.
53.	3.1 / Pag. 7	Vraag: U geeft aan: “Bij eventuele strijdigheid tussen deze aanbestedingsvoorwaarden en dit document, prevaleert het bepaalde in het document.” Welk document bedoelt u? Antwoord: Aanbestedingsleidraad of “Offerteaanvraag of inzake de openbare Europese aanbesteding Ontwikkeltraject Waterschap DODelta”.
54.	4.4 / Pag. 9	Vraag: U geeft aan één papieren en één digitale versie te willen ontvangen. Is onze aanname juist dat u bij envelop 1 en bij envelop 2 de inschrijving digitaal wenst te ontvangen? U ontvangt dus twee digitale inschrijvingen, één voor envelop 1 en één voor envelop 2. Antwoord: U kunt 1 digitale inschrijving met alle gevraagde documenten op één informatiedrager aanleveren. Zie ook antwoord 48.
55.	5.2 / Pag. 12	Vraag: Na publicatie van de eerste Nota van Inlichtingen is het mogelijk dat niet alle antwoorden hebben geresulteerd in volledige duidelijkheid voor inschrijvers. Is het daarom mogelijk om naar aanleiding van de eerste Nota aanvullende vragen te stellen ten behoeve van een tweede Nota van Inlichtingen? En zo ja, tot wanneer kunnen inschrijvers deze vragen toesturen aan de aanbestedende dienst?

		<u>Antwoord:</u> De aanbestedende dienst gaat ervan uit dat na een uitgebreide mondelinge vragenronde en 2 nota's van inlichtingen de inschrijvers voldoende informatie hebben om een goede offerte in te dienen. Het blijft echter altijd mogelijk om vragen te stellen. Het is aan de aanbestedende dienst om te beoordelen of deze nog worden beantwoord.
56.	5.2 / Pag. 12	<u>Vraag:</u> Volgens de planning geeft u aan dat de concretiseringsfase 20 kalenderdagen duurt. In Bijlage F spreekt u van een periode van 4 tot 6 weken. Mag Inschrijver ervan uit gaan dat Inschrijver leidend is in deze fase en naar eigen inzicht en expertise de concretiseringsfase vorm kan geven? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct.
57.	10 en 11 / Pag. 19	<u>Vraag:</u> Inschrijver is voornemens om, zoals gewoonlijk bij onze aanbestedingen, op naam van de moederorganisatie in te schrijven. De daadwerkelijke uitvoering van de opdracht wordt gedaan door één of twee 100% dochterorganisatie(s)/werkmaatschappij(en) waarvan de moederorganisatie bestuurder is. Klopt de aanname dat de dochterorganisatie in dit geval niet als derde/onderaannemer wordt beschouwd en zodoende ook niet als derde/onderaannemer meegenomen dient te worden in onze inschrijving? Wanneer deze aanname onjuist is, op welke wijze dient inschrijver de dochterorganisatie wel mee te nemen in de inschrijving? <u>Antwoord:</u> De dochter wordt wel als een derde beschouwd. In dit geval is er dus sprake van onderaanneming
58.	Bijlage G, pagina 50	In de ogen van Inschrijver bevat de laatste tabel in deze bijlage fictieve bedragen die niet overeenkomen met eerder genoemde bedragen/percentages. Indien deze veronderstelling juist is, kunt u deze tabel dan aanpassen? <u>Antwoord:</u> Zie antwoord 40.
59.	Bijlage L	U vraagt: 'Naam en functie van de perso(o)n(en) die de onderneming rechtsgeldig kan(kunnen) vertegenwoordigen'. Is de naam en functie van de persoon die onderhavige aanbesteding ondertekent voldoende om op te geven? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct.
60.	Bijlage L	<u>Vraag:</u> U vraagt: 'In het geval de offerte van een dochter- of moedermaatschappij is, een verklaring dat de holding of moedermaatschappij zich technisch en financieel verantwoordelijk stelt voor de uitvoering van de te sluiten overeenkomst'. Is een bevestiging hierop in bijlage L voldoende? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct.
61.	Bijlage L	<u>Vraag:</u> U vraagt: 'Organisatiestructuur inclusief organisatieschema'. Mag inschrijver een bijlage bij Bijlage L toevoegen waarin een organogram van haar organisatie uitgebeeld is? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct.
62.	Bijlage L	<u>Vraag:</u> U vraagt: 'Aantal bedrijfslocaties en vestigingen in Nederland inclusief vermelding van de plaatsnamen'. Inschrijver is een moederorganisatie en heeft meerdere dochterorganisaties. Is het adres van inschrijver als moederorganisatie en haar uitvoerende 100% dochterorganisatie(s) voldoende?

		<u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct.
63.	Bijlage S.	Het organisatie- en formatierapport waterschap GSRW van 31 augustus 2015 is ons beschikbaar gesteld. Daaraan ontbreekt echter bijlage 1, waarin het formatieplan is opgenomen. Kunnen wij dat alsnog ontvangen? <u>Antwoord:</u> Nee, de Opdrachgever is van mening dat het niet noodzakelijk is dit document op dit moment te verstrekken. Het is duidelijk om hoeveel medewerkers het gaat.
64.	18.1 AIV	<u>Vraag:</u> De boetebeding kent vrij hoog maximum. Is aanbestedende dienst bereid om de boetebeding te matigen naar een schappelijker percentage? <u>Antwoord:</u> Nee, daartoe is de aanbestedende dienst niet bereid. Dit vanwege het grote belang van deze opdracht voor het nieuwe waterschap.
65.	22.3 AIV	<u>Vraag:</u> Te allen tijde opzegbaarheid zonder opzegtermijn is voor ons zeer verstrekkend. Is aanbestedende dienst bereid om buiten toepassing te verklaren, of op zijn minst een redelijke opzegtermijn in acht nemen? <u>Antwoord:</u> De aanbestedende dienst laat de bepaling in tact, met dien verstande dat mocht hiervan gebruik worden gemaakt er een opzegtermijn van 1 maand zal worden gehanteerd.
66.	Algemeen, geen pagina aan gekoppeld	<u>Vraag:</u> Hebben managers een assessment gehad in aanloop naar hun nieuwe benoeming? <u>Antwoord:</u> Sommige van de managers hebben een assessment gedaan.
67.	Algemeen, geen pagina aan gekoppeld	<u>Vraag:</u> Heeft één van beide waterschappen ervaring met de inzet van een instrument voor gedragsvoorkeuren of persoonlijkheid (denk aan MBTI of Insights)? Hoe staat u tegenover de inzet van een dergelijk instrument? <u>Antwoord:</u> Ja beide waterschappen hebben ervaring met instrumenten voor gedragsvoorkeuren of persoonlijkheid .
68.	Algemeen, geen pagina aan gekoppeld	<u>Vraag:</u> Heeft een van beide waterschappen ervaring met de inzet van 360 graden feedback in ontwikkel- of opleidingstrajecten? <u>Antwoord:</u> Ja zie vraag 17.
69.	Algemeen, geen pagina aan gekoppeld	<u>Vraag:</u> Heeft u de beschikking over een instrument voor 360 graden feedback? <u>Antwoord:</u> Nee.
70.	Blz. 4	<u>Vraag:</u> Wat is het verschil tussen filter 2 en filter 3? <u>Antwoord:</u> Filter 2 betreft het opstellen van de offerte, filter 3 is de beoordeling hiervan. Voor meer details wordt verwezen naar het boek "Prestatieinkoop, met Best Value naar succesvolle projecten" van Van de Rijt en Santema en het boek "Prestatieverkoop, klanten winnen met Best Value".

71.	Blz. 4	<u>Vraag:</u> Begrijpen wij goed dat het eerste beschreven filter in het figuur op p. 4 niet gehanteerd wordt omdat wij geen referenties of gegevens over de omzet hoeven in te dienen? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct.
72.	Blz. 5	<u>Vraag:</u> Kunt u een voorbeeld geven wat er van de MBO < groep verwacht wordt als het gaat om invulling van de vijf organisatiecompetenties? Op welke competentie moet de grootste slag gemaakt worden? kunt u hierbij specifiek ingaan op welke wijze deze doelgroep in verbinding staat met omgeving? <u>Antwoord:</u> Het competentiewoordenboek geeft verschillende niveaus aan per functie.
73.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Kunt u aangeven op welke wijze de OR is aangehaakt op het traject dan wel aanleiding is voor het traject? <u>Antwoord:</u> (Nog) niet.
74.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Tijdens de inlichtingenbijeenkomst is aangegeven dat één van de afbreukrisico's voor het traject de gemaakte fouten tijdens het fusieproces is. Wat zijn de belangrijkste hiervan? <u>Antwoord:</u> Het kan zijn dat er door de snelheid van dit fusietraject zaken over het hoofd zijn gezien. De zaken die echt gereed moeten zijn om een fusie te realiseren zijn uitgevoerd. Het MO heeft bijvoorbeeld nog niet voldoende vlieguren gemaakt om tot een gemeenschappelijke visie te komen ten aanzien van organisatieontwikkeling. Door de directie is bewust de keuze gemaakt hier wel mee te starten.
75.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Tijdens de inlichtingenbijeenkomst is aangegeven dat één van de belangrijke 3 afbreukrisico's 'het lage aantal vlieguren die het MT samen hebben doorgemaakt' is. Naast het aantal vlieguren zouden we graag een beeld hebben van 'waar de MT'ers gevlogen hebben'. Concreet: hoeveel reorganisatietrajecten hebben alle MT-leden van begin tot eind begeleid in hun verleden als MT'er? <u>Antwoord:</u> De meeste managers hebben eerder een verandertraject meegemaakt . De ervaring hiermee verschilt.
76.	Algemeen	<u>Vraag:</u> Tijdens de inlichtingenbijeenkomst is aangegeven dat één van de belangrijke afbreukrisico's 'het niet vertonen van voorbeeldgedrag van het MT' was. Welke voorbeeldgedrag van het MT mag wat u betreft als eerste (tweede en derde) worden opgepakt tijdens dit traject? <u>Antwoord:</u> Hier horen we graag uw mening over.
77.	Offerte-aanvraag Paragraaf 1.3	<u>Vraag:</u> Wie zal er in de dagelijkse besturing van het programma optreden als Opdrachtgever? Hoe ziet de rol van de opdrachtgever eruit en wat zijn mandaat? <u>Antwoord:</u> Het afdelingshoofd Bestuur en Organisatie zal aanspreekpunt zijn en met haar zal regelmatig afstemming plaatsvinden. Zij is (intern) opdrachtnemer waar de secretarisdirecteur (intern) de opdrachtgever is.
78.	Offerte-aanvraag	<u>Vraag:</u> Wat zijn uw beelden van de opdracht en bij het traject? Is het puur een

	Hoofdstuk 2	opleidingstraject (pakket aan trainingen) of is er tevens behoefte aan een veranderen ontwikkelprogramma? <u>Antwoord:</u> Er zullen meerdere veranderingen tegelijkertijd gaan plaatsvinden. Een nieuwe organisatie, een nieuw gebouw, andere manier van werken, dat betekent meer dan alleen een pakket trainingen, de nadruk ligt op ontwikkelen (en loslaten van “het oude”).
79.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> Wat is de kern van het op te lossen vraagstuk? Betreft dit de bewustwording van de rolveranderingen en taakinvullingen of gaat het meer om het kundig zijn op de door u geformuleerde competenties? <u>Antwoord:</u> De kern is bewustwording en het ontwikkelen van een gezamenlijk WIJ gevoel.
80.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> Wat is de visie op verandering? (Algemeen) <u>Antwoord:</u> Het organisatie systeem, de onderlinge samenwerking in de teams en afdelingen en de individuele talenten verdienen alle drie aandacht en de kunst is om de balans hierin te vinden.
81.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> Wat zijn uw beelden van het soort interventies tijdens het traject? <u>Antwoord:</u> We zoeken wat nodig is en passend bij de stijl van leren. Een diversiteit van interventies verdient onze voorkeur.
82.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> Heeft u al een idee of een plan over de inrichting van het totale verandertraject dat de organisatie na fusie doorloopt? Oftewel, is er al een blauwdruk en kan u deze beschikbaar stellen? <u>Antwoord:</u> We weten waar we als organisatie naar toe willen. We zien dit verandertraject echter niet als een blauwdruk, maar als een organisch proces met tussentijdse mijlpalen. We kijken daarbij in eerste instantie een half jaar vooruit.
83.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> In onze ogen is de Opdrachtgever verantwoordelijk voor het willen (gedrag en randvoorwaarden leveren) veranderen binnen de organisatie en de opdrachtnemer voor het kunnen veranderen (de vaardigheden). Hoe ziet u dat? <u>Antwoord:</u> Soms moet er tijdens het traject aan motivatie worden gewerkt. En willen betekent niet per definitie ook kunnen.
84.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> Wat is uw beeld van de cultuur van de organisaties en waar verschillen deze van elkaar en waar liggen overeenkomsten? <u>Antwoord:</u> Verschillen zijn: diversiteit in werkzaamheden, (meer/minder specialisme), de structuur, de mate van autonomie. Overeenkomsten zijn: gelijke (primaire) doelstellingen; grote betrokkenheid van medewerkers.
85.	Offerte-aanvraag Hoofdstuk 2	<u>Vraag:</u> Wanneer bent u tevreden als de opdrachtnemer weggaat? Wat ziet u dat er veranderd is? <u>Antwoord:</u> Zie vraag 30.

86.	Offerte-aanvraag Paragraaf 1.3	<u>Vraag:</u> In de tabel beschrijft u de filters voor BVP. U noemt hierin een aantal filters. Deze filters corresponderen niet met de in te dienen documenten. (Bijvoorbeeld: filter 1 referenties en omzet, maar geen in te leveren referenties.) Klopt dat en kan u aangeven welk doel u met deze tabel nastreeft? <u>Antwoord:</u> Deze tabel beschrijft een generieke situatie. Elke aanbesteding is maatwerk en gaat gepaard met een specifieke uitvraag van documenten. Zie ook antwoord 71.
87.	Bijlage E	<u>Vraag:</u> U stelt geen geschiktheidseisen voor wat betreft ervaring. Het is dus correct dat er geen referenties ingediend hoeven te worden? <u>Antwoord:</u> Deze aanname is correct. Zie ook antwoord 71.
88.	Paragraaf 2.4, pagina 6, bijlage E paragraaf 5	<u>Vraag:</u> Bij de randvoorwaarden in paragraaf 2.4 benoemt u dat het plafondbedrag is gesteld op € 300.000. In paragraaf 5 van bijlage E benoemt u dat de plafondprijs is gesteld op € 350.000. Hoe verhouden deze bedragen zich tot elkaar? <u>Antwoord:</u> Het plafondbedrag is € 300.000. Deze vraag is reeds beantwoord in de Nota van Inlichtingen nr. 1 (antwoord 10).
89.	Bijlage D	<u>Vraag:</u> Hoe dient om gegaan te worden met figuren en tabellen in relatie tot het maximaal aantal pagina's die per document ingediend mogen worden? <u>Antwoord:</u> De ruimte benodigd voor figuren en tabellen maken onderdeel uit van het maximaal aantal pagina's.
90.	Bijlage S	<u>Vraag:</u> In hoeverre staat u open voor andere ideeën over de organisatie-inrichting? <u>Antwoord:</u> We gaan vooralsnog niet uit van uit.
91.	Bijlage E, 6.B, pagina 38	<u>Vraag:</u> Voor wat betreft de interviews bij de beoordeling van de kwaliteit stelt u de voorwaarde dat de personen die Inschrijver als Sleutelfunctionaris afvaardigt ook daadwerkelijk en actief worden ingezet bij het uitvoeren van de opdracht. Daarnaast gaat u ervan uit, dat de Sleutelfunctionarissen bevoegd zijn uitspraken te doen waaraan Inschrijver kan worden gehouden. Bedoelt u hiermee dat zij juridisch deze bevoegdheid dienen te hebben en als rechtsgeldig vertegenwoordiger bij de Kamer van Koophandel geregistreerd dienen te zijn? <u>Antwoord:</u> Deze personen behoeven niet als rechtsgeldig vertegenwoordiger bij de Kamer van Koophandel geregistreerd te worden. Deze personen hebben echter wel mandaat ontvangen om uitspraken te doen waaraan Inschrijver kan worden gehouden.
92.	Bijlage D paragraaf e	<u>Vraag:</u> U geeft aan in de interviews geen nieuwe informatie te willen ontvangen. Kunt u aangeven wat voor u de toegevoegde waarde van de interviews is? <u>Antwoord:</u> De mate waarin de Sleutelfunctionarissen de opdracht doorgronden en goed kunnen managen is van eminent belang om maximaal te kunnen presteren in de uitvoering.
93.	Bijlage S	<u>Vraag:</u> Is de organisatie c.q. de persoon(en) die u geholpen heeft met het begeleiden van de fusie, het uitwerken van de visie en het opstellen van het organisatie- en formatierapport, uitgesloten van deelname aan deze aanbesteding?

		<u>Antwoord:</u> Nee, aanbestedingsrechtelijk is het niet mogelijk.
94.	Bijlage S	<u>Vraag:</u> Indien het antwoord op vraag 93 nee is, zouden wij graag willen dat alle (gebruikte en beschikbare) informatie aan alle geïnteresseerden voor deze aanbesteding inzichtelijk wordt gemaakt en waar mogelijk wordt vrijgegeven aan alle inschrijvers. <u>Antwoord:</u> Deze aanbesteding is erop gericht elke potentiële Inschrijver de benodigde informatie te verstrekken om te komen tot een speelveld waarin elke Inschrijver gelijke kansen heeft. Naar het oordeel van de aanbestedende dienst is hieraan (met deze Nota van Inlichtingen) voldaan.
95.	p. 5	<u>Vraag:</u> U geeft een indeling weer van de collectieven die ontwikkeld moeten worden. In hoeverre kunnen we afwijken van de bestaande indeling van de groepen? <u>Antwoord:</u> zie vraag 10.
96.	p. 33	<u>Vraag:</u> Hoeveel budget is beschikbaar voor kansen? <u>Antwoord:</u> Er is budget beschikbaar om eventueel gebruik te kunnen maken van kansen. De hoeveelheid budget wordt niet gepubliceerd.
97.	p. 33	<u>Vraag:</u> Heeft WDO Delta ook al een risicodossier beschikbaar? <u>Antwoord:</u> De aanbestedende dienst heeft ook nagedacht over risico's en kansen. Deze dossiers worden niet gedeeld en ook niet gepubliceerd.
98.	p. 7	<u>Vraag:</u> Is er een jaarplanning beschikbaar met belangrijke momenten voor het waterschap, zodat wij rekening kunnen houden met andere processen en deadlines? <u>Antwoord:</u> Voor het eerste halfjaar is een planning beschikbaar. Deze komt bij de concretiseringsfase op tafel.
99.	p. 5	<u>Vraag:</u> Kunt u iets zeggen over de financiële gezondheid van de beide fusie organisaties? <u>Antwoord:</u> Genoemd budget is beschikbaar.
100.	p. 5	<u>Vraag:</u> U benoemt in de offerte leidraad 5 kenmerken en 5 competenties; in hoeverre voldoen beide organisaties nu al aan die kenmerken en in hoeverre worden de competenties momenteel beheerst? Met andere woorden, is het een beschrijving van het nu of een beschrijving van de wens voor de toekomst? <u>Antwoord:</u> In beide organisaties wordt al enige jaren gewerkt met genoemde competenties . verdere ontwikkeling is mogelijk. De organisatiekenmerken zijn nieuw.
101.	p. 24	<u>Vraag:</u> Jullie beschrijven in het <i>organisatie- en formatie rapport</i> waterschap GSRW per afdeling ontwikkelopgaven en doelen. In hoeverre zijn deze al bekend bij de medewerkers? <u>Antwoord:</u> De informatie is beschikbaar voor alle medewerkers en mondeling gedeeld door de afdelingshoofden.

102.	p. 63	<u>Vraag:</u> In het kansen dossier vragen jullie om een prijs per kans, is het noemen van deze prijs verplicht bij dit onderdeel gezien de waarde die gehecht wordt aan objectiviteit door het scheiden van prijs en kwaliteit? <u>Antwoord:</u> Het gunningscriterium prijs wordt inderdaad zorgvuldig gescheiden van kwaliteit. Echter de opgegeven prijs bij een kans is bedoeld om de kans als geheel te relateren aan de waarde voor de Opdrachtgever.
103.		<u>Vraag:</u> Is Factor C als onderdeel van het ontwikkeltraject een vereiste, zeer gewenst of zijn alternatieven welkom? <u>Antwoord:</u> Is gewenst, alternatieven zijn welkom
104.	Bijl. R2	<u>Vraag:</u> Het tweede blad bestaat uit een matrix met uitdagingen voor 2016. Is de matrix inmiddels gevuld en kunnen we deze ontvangen? Of is het vullen van deze matrix onderdeel van het traject? <u>Antwoord:</u> Nee de matrix is (nog) niet gevuld. In de loop van het organisatie ontwikkeltraject zullen onze uitdagingen concreter worden.
105.		<u>Vraag:</u> Kunt u de functies aangeven van de personen in de beoordelingscommissie? <u>Antwoord:</u> Deze zijn van te voren vastgesteld. Echter de aanbestedende dienst kan deze niet bekend maken i.v.m. de vele functiewijzigingen met het oog op de fusie.
106.		<u>Vraag:</u> Hoe zijn de competenties en kenmerken tot stand gekomen en kunt u iets vertellen over de relatie tussen de twee? <u>Antwoord:</u> Zie vraag 1.
107.	2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Wat is uw definitie bij de 5 genoemde organisatiecompetenties? <u>Antwoord:</u> Zie de rondgestuurde sheet van de presentatie van 23-11'15.
108.	2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Is de directie en zijn de afdelingshoofden benoemd uit beide waterschappen? Zo ja, in welke verhouding <u>Antwoord:</u> De secretaris-directeur komt van het Waterschap Groot Salland , evenals twee directieleden en vijf afdelingshoofden. Er komt een directielid van Reest en Wieden, evenals vier afdelingshoofden en de organisatiecontroller.
109.	2.2/ Pag. 5	<u>Vraag:</u> Er wordt gesproken over 'uiteindelijk' (3^e alinea). Wat is uw doelstelling bij 'uiteindelijk'? <u>Antwoord:</u> Dat onze medewerkers zoveel als mogelijk over de competenties beschikken
110.	2.1 blz. 5	<u>Vraag:</u> U geeft aan: ' De Waterschappen Groot Salland en Reest en Wieden gaan op 1 januari 2016 fuseren. De oprichting van Waterschap Drents Overijsselse Delta (kortweg WDODelta) betekent het ontstaan van een nieuwe organisatie en voor alle medewerkers een nieuwe werkgever.'

		Hoe ingrijpend zijn de veranderingen voor medewerkers? Kan het zijn dat naast een nieuwe locatie er ook sprake is van nieuwe teams of nieuwe werkwijzen? En hoe wordt daar aandacht aanbesteed? Antwoord: Jazeker, zie vraag 78
111.	2.2 blz. 5	Vraag: U geeft aan: 'Om een goede verbinding tot stand te brengen adviseren wij om de methode genoemd "factor C" in het WDODelta te integreren. Hiermee hebben we gereedschap in handen dat ons houvast geeft om in verbinding te zijn met onze omgeving op de genoemde kenmerken. Op welke manier draagt 'factor C' op dit moment bij aan de verbinding van uw waterschap(pen) met uw omgeving? Kunt u daarvan een concreet voorbeeld geven? Antwoord: Factor C is nog niet in gebruik.
112.	2.2 blz. 5	Vraag: De afdelingshoofden zijn getraind op factor C. In hoeverre is dit model geïmplementeerd in de organisatie? Antwoord: Dit model is niet geïmplementeerd in de huidige organisatie.
113.	2.2 blz. 5	Vraag: Hoe lang wordt factor C als gehanteerd in beide waterschappen? Antwoord: Is niet geïmplementeerd
114.	2.2 blz. 5	Vraag: Binnen welke lagen in de organisatie werkt u met de factor-C-methode? Antwoord: Niet.
115.	2.2 blz. 5	Vraag: Wat zijn de resultaten/effecten van het werken met de factor-C-methode? Antwoord: Zie hier boven
116.	2.2 blz. 5	Vraag: In hoeverre zijn de managers en teamleiders getraind in het voeren van plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken? Antwoord: Alle managers voeren al jaren plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit hoort bij de bedrijfsvoering op dit moment in beide waterschappen.
117.	2.3 Blz. 6	Vraag: U geeft aan als resultaat: 'Medewerkers en leidinggevenden begrijpen elkaar, omdat zij dezelfde taal spreken'. Wat is precies die taal? Wat zijn concrete voorbeelden hiervan geven? Antwoord: Het is een omschrijving van datgene wat je van elkaar verwacht. Bijvoorbeeld in termen van opdrachtgever en opdrachtnemerschap of het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Sta je op het 'speelveld' of zit je op de 'tribune'. Jargon dat door een training wordt versterkt en zorgt voor een gemeenschappelijke taal. Kortom: simpel maken wat je elkaar verwacht.

118.	2.3 Blz. 6	<u>Vraag:</u> Wat is er tot nog toe gedaan om de medewerkers mee te nemen in de vijf nieuwe competenties? <u>Antwoord:</u> Zie vraag 100 .
119.	2.4 blz. 6	<u>Vraag:</u> U geeft aan: 'De aanpak / methodiek kan na deze opdracht door het waterschap zelf gebruikt worden om zelfstandig ontwikkeltrajecten uit te voeren'. Zijn hiervoor interne trainers beschikbaar? Om hoeveel interne trainers gaat het? In hoeverre hebben zij ervaring met dit type ontwikkeltrajecten en de betrokken uitvoeringsniveaus? <u>Antwoord:</u> Ja er zijn twee interne trainers beschikbaar . Zij hebben beide ervaring met individuele coaching trajecten en vaardigheidstrainingen voor de verschillende doelgroepen.
120.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> In hoeverre bent u een voorstander van het werken met trainingsacteurs? <u>Antwoord:</u> Staan we voor open.
121.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> In hoeverre bent u een voorstander van het leren via e-learning? <u>Antwoord:</u> Daar beschikken we momenteel beide over.
122.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> U wenst een apart traject voor de directie. Doelt u hiermee op alleen de directie of het managementoverleg (inclusief managers)? <u>Antwoord:</u> Het laatste .
123.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> In het ontwikkeltraject worden wat denkrichtingen en suggesties meegegeven. Wij hebben de indruk dat daar ook redenen voor zijn en zijn benieuwd naar de overwegingen. <u>Antwoord:</u> Zie antwoord 52.
124.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> U geeft aan: 'Intern zijn twee trainers beschikbaar, waarmee samen gewerkt kan worden'. Welke ervaring hebben deze twee trainers? <u>Antwoord:</u> Zie vraag 119.
125.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> Hoeveel tijd wilt u dat de directie, de leidinggevendenden en de medewerkers (maximaal) besteden aan het ontwikkeltraject? <u>Antwoord:</u> Zie antwoord bij vraag 11.

126.	2.5 blz. 6	<u>Vraag:</u> Hoe gemotiveerd zijn de diverse betrokken groepen op de verschillende niveaus om aan een ontwikkeltraject deel te nemen? Ziet u hierbij verschillen tussen de diverse groepen medewerkers? <u>Antwoord:</u> Dat zal blijken, zie verder vraag 16.
127.	Bijlage S 4.2 blz. 16	<u>Vraag:</u> Het lijkt erop dat de inrichting van de organisatie goed doordacht is, in hoeverre zijn ook medewerkers hierbij betrokken? Is daar tot aan de fusie speciale aandacht besteed? <u>Antwoord:</u> Bij de inrichting is door bestuur en management samengewerkt met een extern bureau.
128.	Bijlage S 4.2 blz. 16	<u>Vraag:</u> Is er een medewerkertevredenheidsonderzoek onder de medewerkers van de diverse afdelingen? Wat is daaruit gekomen? <u>Antwoord:</u> R&W heeft in 2013 de medewerkers tevredenheid gemeten en 7,9 gescoord. GS heeft in 2014, 7,4 gescoord.
129.	Bijlage S 4.4 blz. 19	<u>Vraag:</u> Is er een afdelingsanalyse gemaakt? Met andere woorden: wat missen we op deze afdeling om te voldoen aan de organisatiewaarden? <u>Antwoord:</u> Er is op afdelingsniveau een analyse op ontwikkelopgaven gemaakt.
130.	Bijlage S Deel C blz. 22 – 63	<u>Vraag:</u> Bij alle afdelingen zijn de ambities en de ontwikkelopgaven geformuleerd. In hoeverre is er ook al planvorming op gang gekomen om dit proces op gang te brengen? <u>Antwoord:</u> Er is gecommuniceerd met medewerkers op afdelingsniveau. De plannen worden begin 2016 gemaakt.
131.	Bijlage S Deel C blz. 22 - 63	<u>Vraag:</u> Wat is er gebeurd om de samenwerking tussen de verschillende afdelingen te optimaliseren? Of te consolideren? <u>Antwoord:</u> Sommige afdelingen of medewerkers van afdelingen van GS en RW werken samen in de voorbereiding naar de fusie.
132.	Offerteaanvraag – 2.3 Resultaten – pagina 6	<u>Vraag:</u> In welke mate zijn directie en leidinggevenden nu in staat inhoud te geven aan de organisatiekenmerken en organisatiecompetenties? Is het in woorden te duiden of 'gemeten'? <u>Antwoord:</u> Er heeft geen 0-meting plaatsgevonden. Het MO wordt in staat geacht inhoud te geven aan de kenmerken en competenties.
133.	Offerteaanvraag – 2.3 Resultaten – pagina 6	<u>Vraag:</u> In welke mate zijn medewerkers nu vaardig om de competenties te doorleven en in hun gedrag te laten zien? Is het in woorden te duiden of 'gemeten'? <u>Antwoord:</u> Idem. Het beeld is wisselend .
134.	Organisatie- en formatierapport – 1	<u>Vraag:</u> Wat is de stip op de horizon 2025? <u>Antwoord:</u>

	Inleiding – blz 5	Zie de corporate story.
135.	Organisatie- en formatierapport – 1 Inleiding – blz 5	Vraag: Mogen we de Eindrapportage Fusieverkenning (dd. 12 november 2014) ontvangen? Antwoord: Met de volgende link is deze rapportage te downloaden: http://www.wgs.nl/groot-salland/bestuur/bestuur/bestuur-agenda/agenda-vergadering-1-1/
136.	Offerteaanvraag – 2.2 Doel – blz 5	Vraag: Welk gedrag is het meest essentieel om 2025 te realiseren? Antwoord: Zie antwoord vraag 134
137.	Offerteaanvraag – 2.5 Gedachten van de OG – pagina 6	Vraag: In welke mate zijn medewerkers nu vaardig om de competenties te doorleven en in hun gedrag te laten zien? Is het in woorden te duiden of 'gemeten'? Antwoord: Zie antwoord vraag 133.
138.	Paragraaf 2.2 blz. 5	Vraag: Hoe zijn de vijf organisatiekenmerken en de organisatiecompetenties tot stand gekomen? Antwoord: Zie antwoord vraag 1.
139.	Paragraaf 2.2 blz. 5	Vraag: Werden deze kenmerken en competenties in de beide waterschappen al gehanteerd? Zo ja, hoe lang? Antwoord: De competenties worden al enkele jaren gehanteerd in beide organisaties
140.	Bijlage C Eigen verklaring	Vraag: In bijlage C staat bij de verdeling van de onderdelen dat inschrijver de volgende onderdelen dient in te vullen o.a.: Deel 2 hier kan inschrijver niets invullen. Deel 5 wordt normaliter door de aanbestedende dienst ingevuld, dit ter voorkoming van diversiteit in de eigen verklaringen van de inschrijvende diensten. Deel 7 dient inschrijver in te vullen indien van toepassing. Echter geeft u op pagina 7 aan "Kandidaat-inschrijvers waarop de (wettelijke en facultatieve) uitsluitingsgronden van toepassing zijn, kunnen niet meedingen naar de opdracht." Kunt u aangeven of onze aanname juist is dat de inschrijver enkel deel 1, 8 (indien van toepassing) en 9 dient in te vullen? Antwoord: Deze aanname is correct.
141.	Bijlage D en Bijlage J	Vraag: In bijlage D geeft u aan dat in envelop 1 de eigen verklaring, inschrijvingsbiljet en – staat en financiële onderbouwing Kansendossier dienen te worden toegevoegd. Echter in Bijlage J wordt de indruk gewekt dat alle documenten in 1 aanbidding dien te worden aangeleverd. Kunt u aangeven wat wij mogen aanhouden? Antwoord: Deze vraag is reeds beantwoord in de Nota van Inlichtingen nr. 1: zie antwoord 2.

142.	Awodi, artikel 24	<u>Vraag:</u> Graag willen wij voorstellen dit artikel in zijn geheel te vervangen door: Tenzij uitdrukkelijk anders is overeengekomen komen de intellectuele eigendomsrechten van de bij de uitvoering van de Diensten door Opdrachtnemer gebruikte materialen, lesmaterialen daaronder begrepen, uitsluitend toe aan Opdrachtnemer, tenzij deze eigendomsrechten aan een ander toebehoren door wie het gebruik daarvan aan Opdrachtnemer is toegestaan. Het auteursrecht op door Opdrachtnemer ten behoeve van de uitvoering van de Diensten vervaardigde rapporten, voorstellen en andere schriftelijke bescheiden komt, tenzij uitdrukkelijk anders is overeengekomen, uitsluitend toe aan Opdrachtnemer. De intellectuele eigendomsrechten van door Opdrachtnemer specifiek ten behoeve van Opdrachtgever vervaardigde en/of samengestelde opleidingsmiddelen en materialen voor uitvoering van de Diensten komen uitsluitend toe aan Opdrachtnemer, doch Opdrachtgever heeft wel het recht deze opleidingsmiddelen en –materialen binnen haar eigen organisatie te verspreiden en daartoe te vermenigvuldigen, mits dat niet geschiedt met de intentie om of het effect dat daardoor op enigerlei wijze in concurrentie wordt gestreden met Opdrachtnemer. Opdrachtgever is niet gerechtigd met deze opleidingsmiddelen en –materialen zelf lessen te verzorgen of te laten verzorgen door derden, zowel intern als extern. Indien Opdrachtgever aan Opdrachtnemer de opdracht verleend om speciaal voor Opdrachtgever materiaal te ontwikkelen, zonder dat daarbij ook sprake hoeft te zijn van uitvoerende werkzaamheden, zal Opdrachtnemer in overleg met Opdrachtgever de intellectuele eigendomsrechten op dat specifiek ontwikkeld materiaal overdragen aan Opdrachtgever. Opdrachtnemer zal Opdrachtgever vrijwaren tegen elke actie van derden die gegrond is op de bewering dat Opdrachtnemer inbreuk maakt op een in Nederland geldend auteursrecht of enig ander intellectueel eigendomsrecht als bedoeld in dit artikel, en zal de daaruit voortvloeiende kosten en toegekende schadevergoeding betalen mits Opdrachtgever binnen 15 dagen nadat een dergelijke actie tegen haar is aangespannen, Opdrachtnemer daarvan middels een aangetekend schrijven en onder toezending van kopieën van de stukken in kennis stelt van de claim, en zij Opdrachtnemer met uitsluiting van derden in staat stelt zelf, op kosten Van Opdrachtnemer verweer te (laten) voeren tegen een dergelijke claim en/of schikkingonderhandelingen te voeren. Opdrachtgever is gehouden om aan Opdrachtnemer alle in redelijkheid te verlangen medewerking tot het voeren van dit verweer te verlenen. Gaat u hiermee akkoord? <u>Antwoord:</u> Nee, hiermee gaan de Aanstedende dienst niet akkoord.
143.	AWODI, artikel 20.1	<u>Vraag:</u> Graag willen wij hier de volgende tekstaanpassing voorstellen: Opdrachtnemer is alleen aansprakelijk voor directe schade. Gaat u hiermee akkoord? <u>Antwoord:</u> Akkoord.

144.		<u>Vraag:</u> De eigen trainers die in de uitvraag genoemd worden: - met welke trainingen hebben zij ervaring? - hoeveel ervaring hebben zij met het ontwikkelen en verzorgen van trainingen? - bij welke afdeling(en) zitten deze interne trainers? <u>Antwoord:</u> De interne trainers hebben ruime ervaring met individuele coachingstrajecten (loopbaan- en competentieontwikkeling, persoonlijke effectiviteit) en (o.a. communicatie) vaardigheidstrainingen .
145.		<u>Vraag:</u> Hoe ervaren de diverse medewerkers de fusie tussen de waterschappen Groot Salland en Reest & Wieden? Wie omarmt het en als er weerstand is, waar in de organisatie zit die dan en waar wordt die m.n. door veroorzaakt? <u>Antwoord:</u> Medewerkers ervaren de fusie als een voldongen feit. Naarmate de persoonlijke gevolgen groter zijn, wordt er meer weerstand ervaren.
146.		<u>Vraag:</u> Is het vertrekpunt van de nieuwe organisatie voldoende bekend bij de deelnemers aan de training, of moet er in de training ook aandacht besteed worden aan de gedachte achter de organisatieontwikkeling? <u>Antwoord:</u> Medewerkers zijn op verschillende manieren geïnformeerd over de gedachte achter de organisatieontwikkeling, maar in enkele gevallen is het wellicht nodig stil te staan bij het vertrekpunt.
147.		<u>Vraag:</u> Wordt de training verplicht gesteld voor medewerkers of niet? <u>Antwoord:</u> Medewerkers worden niet verplicht om deel te nemen, maar zullen daartoe wel gestimuleerd worden door hun afdelingshoofd.
148.		<u>Vraag:</u> In de uitvraag staat dat de directieleden de kernwaarden en competenties moeten kunnen vertalen naar de organisatie. Wat wordt er in dit geval met vertalen bedoeld? Gaat het erom hoe je intern communiceert over deze kernwaarden of gaat het verder dan dat (bijvoorbeeld een actieve rol van leidinggevenden voor, tijdens en na trainingen) ? <u>Antwoord:</u> Het gaat wel iets verder: in de HR-gesprekscyclus worden de competenties besproken. Leidinggevenden geven het goede voorbeeld en coachen hun medewerkers .
149.	Blz. 6	<u>Vraag:</u> Met betrekking tot de fusie, vragen wij ons af of de operationele teams (MBO niveau en lager) ook gemengd worden. Mocht dat niet zo zijn, is onze vraag wat deze doelgroep concreet gaat merken van de fusie. <u>Antwoord:</u> Het is onze bedoeling om deze niveaus te mengen.
150.	Blz. 33	<u>Vraag:</u> Bij de methodiek van Best Value Procurement wordt onderscheid gemaakt tussen technische risico's en risico's van buiten. Hierbij worden inschrijvers gevraagd met name risico's van buiten te beschrijven in het risicodossier. Dit kan, alleen is in onze ogen bij dienstverlening zoals hier wordt uitgevraagd, ook zeer belang van hoe wij omgaan met risico's voor een dergelijk ontwikkeltraject die binnen de organisatie liggen en ten dele door ons beïnvloedbaar zijn. Denk aan weerstand tegen de verhuizing, bijvoorbeeld. Hoe gaan wij hier mee om? Noemen we dit bij de risico's of

		is het de bedoeling onze aanpak hiervan als bewering te formuleren en daar op te nemen? <u>Antwoord:</u> Het is aan de Inschrijver om hierin een keuze te maken.
--	--	---