

Vlaamse overheid

Beleidsdomein Werk

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

Mededingingsprocedure met onderhandeling

Opdracht nr. DWSE/ESF/20201026

Leergoesting

Limietdatum en limietuur voor ontvangst van de aanvragen tot deelneming

Limietdatum: (24 november 2020)

Limietuur: (10u00)

II. VERLOOP VAN DE PLAATSINGSPROCEDURE

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

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

Om te kunnen deelnemen aan deze plaatsingsprocedure, moet een belangstellende ondernemer een aanvraag tot deelneming indienen. Op basis van de ingediende aanvragen tot deelneming zal de aanbestedende overheid een selectie doorvoeren.

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

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

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

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

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

De aanbestedende overheid heeft de mogelijkheid om in de tweede stap van de plaatsingsprocedure te onderhandelen met de inschrijvers. De aanbestedende overheid heeft de mogelijkheid om de onderhandelingen te laten verlopen in opeenvolgende fasen, zodat het aantal inschrijvers waarmee de aanbestedende overheid onderhandelt wordt beperkt door toepassing van de gunningscriteria.

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

Het is evenwel aangewezen om dit te doen. Als de kandidaat nu gebruikmaakt van de mogelijkheid om de aanvraag tot deelneming elektronisch te ondertekenen in e-tendering, zal het Uniform Europees



Aanbestedingsdocument (zie III.7.) niet opnieuw moeten toegevoegd worden aan de offerte in de volgende stap van de plaatsingsprocedure.

De ondertekening op het indieningsrapport in e-tendering moet gebeuren d.m.v. een gekwalificeerde elektronische handtekening die uitgaat van de persoon of personen die bevoegd is/zijn om de onderneming te verbinden. De kandidaat voegt de nodige documenten toe waaruit deze bevoegdheid of machtiging blijkt. Deze documenten kunnen bestaan uit uittreksels van de statuten, een volmacht, etc. In geval van een volmacht moet de kandidaat tevens de bevoegdheid van de volmachtgever aantonen

Een kandidaat mag slechts één aanvraag tot deelneming indienen.



Zie de bepalingen inzake non-discriminatie onder III.4.

5. Door zich kandidaat te stellen voor deze opdracht, aanvaarden de kandidaten de keuze voor de plaatsingsprocedure, alsook de bepalingen van deze selectieleidraad.
6. Alle persoonsgegevens die in de aanvraag tot deelneming worden opgenomen als antwoord op de eisen van het bestek, zullen door aanbestedende overheid worden verwerkt in overeenstemming met de bepalingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming. De persoonsgegevens zullen uitsluitend met het oog op de plaatsing en de uitvoering van de opdracht worden verwerkt.

De toegang tot en de inzage in de documenten worden beperkt tot de medewerkers van de aanbestedende overheid en de instanties die bevoegd zijn voor de administratieve – en begrotingscontrole, voor wie de toegang en inzage vanuit hun functie nodig zijn in het kader van de plaatsing en de uitvoering van de opdracht. De persoonsgegevens zullen worden verwerkt (opgeslagen, ...) op de IT-systemen van de (naam van de dienst die belast is met de plaatsing van de opdracht), die zich binnen de Europese Unie bevinden.

De kandidaat heeft de toestemming van de betrokkene om deze persoonsgegevens aan de aanvraag tot deelneming toe te voegen.

De persoonsgegevens worden, in overeenstemming met artikel 164 §4 van de Overheidsopdrachtenwet en zoals alle elementen van een plaatsingsdossier gedurende 10 jaar bewaard.

III.4. UITSLUITING (ART. 67-70 WET, ART. 61-64 EN 73 KB PLAATSING)

De kandidaat mag zich niet bevinden in één van de in de artikelen 67 tot en met 69 van de Wet Overheidsopdrachten bedoelde situaties. Dit behelst de verplichte uitsluitingsgronden, de uitsluitingsgronden in verband met fiscale en sociale schulden, en de facultatieve uitsluitingsgronden.

Indien een verplichte of facultatieve uitsluitingsgrond van toepassing is op de kandidaat, mag de kandidaat bewijzen dat de corrigerende maatregelen die hij heeft genomen voldoende zijn om zijn betrouwbaarheid aan te tonen ondanks de toepasselijke uitsluitingsgrond. Als de aanbestedende overheid dat bewijs toereikend acht, wordt de betrokken kandidaat niet uitgesloten van de plaatsingsprocedure.

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

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

Bewijsmiddelen:



Economische en financiële draagkracht:

De minimale vereisten inzake economische en financiële draagkracht zijn:

- beschikken over een positief eigen vermogen.

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

- de jaarrekening.

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

Technische en beroepsbekwaamheid:

De minimale vereisten qua technische en beroepsbekwaamheid zijn:

- Beschikken over relevante ervaring betreffende het begeleiden van de introductie van leer- en didactische principes in concrete leertrajecten (opleiding, werkplekleren, ...) binnen organisaties, gebaseerd op academisch onderzoek inzake bouwstenen voor “High Impact Learning” (zie deel IV, technische voorschriften) in zowel de profit- als non-profitsector.
De kandidaat toont aan een minimum van twee (2) inhoudelijk vergelijkbare projecten te hebben uitgevoerd in de afgelopen drie (3) jaar waarvan minstens één (1) KMO en minstens één (1) GO.
- Beschikken over algemene expertise inzake VTO/HRD-beleid en verandermanagement
De kandidaat toont aan een minimum van twee (2) projecten te hebben uitgevoerd in de afgelopen drie (3) jaar waaruit algemene expertise in VTO/HRD-beleid en verandermanagement blijkt.
- Relevante ervaring inzake het coördineren en beheren van projecten met meerdere partners/ toeleveranciers/deelnemende organisaties.
De kandidaat toont aan een minimum van twee (2) projecten te hebben uitgevoerd in de afgelopen drie (3) jaar waaruit relevante ervaring inzake het coördineren en beheren van projecten met meerdere partners/ toeleveranciers/deelnemende organisaties blijkt.

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

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

Titel opdracht	
Opdrachtgever	
Concrete inhoud – relevantie referentie	
Realisatie/beoordeling	



Datum / periode / looptijd	
Verantwoordelijke	

Alleen referenties die voldoende relevantie hebben voor de voorliggende opdracht worden in aanmerking genomen. Het is daarom van belang dat elk van de referenties zodanig gedocumenteerd wordt dat een beoordeling grondig maar efficiënt kan gebeuren. De kandidaat geeft duidelijk de relevantie van desbetreffende referentie aan met betrekking tot bovenstaande vereisten.

- De cv's van de medewerkers die ingezet kunnen worden voor alle aspecten van deze opdracht. Meer bepaald wordt gekeken naar relevante gevolgde opleidingen, behaalde certificaten, uitgevoerde opdrachten en functies, Andere details dienen weggelaten te worden.

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

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

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

De kandidaat kan zich beroepen op de draagkracht van onderaannemers of andere entiteiten, ongeacht de juridische aard van zijn band met die entiteiten, met het oog op het voldoen aan de selectiecriteria uit III.5. (behalve voor criteria inzake de geschiktheid om de beroepsactiviteit uit te oefenen).

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

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



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

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

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

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

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

Opmaak UEA via Word-bestand

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

Instructies voor het invullen van het UEA

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

- **Deel II A – Gegevens over de ondernemer:** de velden m.b.t. de “officiële lijst van erkende ondernemingen” zijn niet van toepassing op deze opdracht
- **Deel III D – Louter nationale uitsluitingsgronden:** de toepasselijke uitsluitingsgrond betreft de tewerkstelling van illegaal verblijvende onderdanen van derde landen. De kandidaat dient bijgevolg te verklaren of hij wegens het tewerkstellen van illegaal verblijvende onderdanen van derde landen werd veroordeeld bij door een administratieve of gerechtelijke beslissing, met inbegrip van een in uitvoering van artikel 49/2 van het Sociaal Strafwetboek opgestelde schriftelijke kennisgeving die niet ouder is dan vijf jaar of die expliciet een uitsluitingsperiode bevat die nog steeds van toepassing is.”
Indien ‘Ja’, geef meer informatie.
- **Deel IV – Selectiecriteria:** de kandidaat dient louter te verklaren dat hij voldoet aan de voorgeschreven selectiecriteria.
- **Deel V – Beperking van het aantal gekwalificeerde gegadigden:** niet van toepassing op deze opdracht.
- **Deel VI – Slotopmerkingen:** de ondertekening door de kandidaat wordt gedaan door middel van het plaatsen van een elektronische handtekening op het indieningsrapport in e-tendering. Dit indieningsrapport slaat op de gehele aanvraag tot deelneming, incl. het UEA (zie ook onderaan hoofdstuk II).

Bijkomende vereisten

De kandidaat moet tevens:

- een ingevuld UEA voorleggen voor elke deelnemer van een combinatie van ondernemingen die optreedt als kandidaat
- een ingevuld UEA (afdelingen A en B van deel II en deel III) voorleggen voor elke onderaannemer of andere entiteit op wiens draagkracht de kandidaat beroep doet (zie III.6.);

//

- in geval de kandidaat een combinatie van ondernemingen is, aanduiden welke deelnemer aan de combinatie zal optreden als vertegenwoordiger naar de aanbestedende overheid toe, in deel II.B van het UEA;

Ondersteunende documenten

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

III.8. TOE TE VOEGEN DOCUMENTEN

De aanvraag tot deelneming bestaat minstens uit volgende documenten:

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

III.9. LIMIETDATUM EN LIMIETUUR VOOR AANVRAGEN TOT DEELNEMING EN OPENING

Limietdatum en limietuur: zie voorblad.

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

De aanvragen tot deelneming moeten elektronisch worden overgelegd via de e-tendering internetsite <https://eten.publicprocurement.be/>, een elektronische platform in de zin van art. 14, § 7 van de Wet Overheidsopdrachten.

Meer informatie omtrent het gebruik van e-tendering kan worden bekomen op de website Fout! De hyperlinkverwijzing is ongeldig. of via de e-procurement helpdesk op het nummer +32 (0)2 740 80 00.

III.10. GUNNINGSCRITERIA

Dit onderdeel heeft betrekking op de tweede fase van de plaatsingsprocedure, met name op de beoordeling van de offertes. De aanvragen tot deelneming in de huidige fase van de plaatsingsprocedure

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

zullen NIET op basis van deze gunningscriteria, maar wel op basis van de hoger vermelde kwalitatieve selectiecriteria (III.5.) worden beoordeeld.

De aanbestedende overheid zal de economisch meest voordelige offerte vaststellen rekening houdende met de beste prijs-kwaliteitsverhouding. De precieze gunningscriteria zullen in de tweede fase van de plaatsingsprocedure weergegeven worden in het bestek.



IV. TECHNISCHE VOORSCHRIFTEN

Wat

In het Vlaamse regeerakkoord 2019-2024 wordt het belang van levenslang leren en de nood aan een echte leercultuur met scholing, omscholing en bijscholing gedurende de gehele loopbaan benadrukt. De Vlaamse regering wil daarbij de leerbereidheid stimuleren opdat de Vlaming mee is met de verschillende transformaties die plaatsvinden en zijn of haar talenten maximaal ontplooit en inzet op de werkvloer. Deze opdracht kadert eveneens binnen de beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2019-2024 met name Operationele Doelstelling VII.1.2. De stap zetten naar een individuele leer- en loopbaanrekening. Daaronder wordt de verdere implementatie van ondersteuning voor opleidingsdeelname begrepen. Deze opdracht, gericht op leermotivatie en leerbereidheid, draagt daar onrechtstreeks aan bij.

Via middelen uit het ESF-programma wil de Vlaamse overheid impulsen geven aan organisaties om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren en te versterken. Concreet worden middelen toegekend aan projecten die bijdragen tot het behalen van Vlaamse beleidsdoelstellingen en van Vlaamse engagements naar Europa toe in het kader van de Europese groeistrategie Europa 2020: meer bepaald het verhogen van de participatiegraad inzake opleidingen van 6,9% naar 15%.

De opdracht situeert zich binnen de investeringsprioriteit 10.4 'Investering in onderwijs, opleiding en beroepsopleiding voor vaardigheden en een leven lang leren'.

Doelstelling

kennisopbouw

Om te leren welke acties en bijhorende dienstverlening het meest geschikt zijn voor concrete leertrajecten, die een positief effect hebben op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren (meer 'leergoesting') en het leerrendement (meer 'leertransfer') wil ESF Vlaanderen binnen het kader van deze opdracht experimenteren met een gespecialiseerde dienstverlener die zich als opdrachtnemer kan aandienen.

De opdrachtnemer zal tijdens de uitvoering van de opdracht nauw opgevolgd worden. Op die manier kan de opdrachtnemer op termijn de kwaliteit van de dienstverlening ten behoeve van de klant substantieel verbeteren en leert ESF Vlaanderen welke acties in de toekomst gesubsidieerd moeten worden om een positief effect uit te oefenen op de leergoesting en het leerrendement en bijgevolg ook op duurzame inzetbaarheid. Geleerde lessen zullen door ESF Vlaanderen worden meegenomen in de uitwerking van het OP 2021-2027. Dit vormt de eerste doelstelling van deze overheidsopdracht.



Bevorderen leergoesting en leerrendement

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

In de beleidsnota 2019-2024 Werk en Sociale Economie staat men stil bij het feit dat door de verschillende uitdagingen in de 21^{ste} eeuw we met zijn allen moeten blijven (bij)leren om te kunnen leven en werken in een samenleving die in snel tempo verandert. We doen dat echter nog veel te weinig.

Slechts 8,7% van de Vlamingen tussen 25 en 64 jaar oud neemt regelmatig deel aan een formele opleiding. Daarmee scoort Vlaanderen onder het EU-gemiddelde en loopt het ver achter op toppresterders zoals de Scandinavische landen en buurlanden Nederland, Frankrijk en Luxemburg, waar de opleidingsparticipatie rond de 18% bedraagt. In Vlaanderen nam de deelname aan levenslang leren nauwelijks toe en schommelt dit percentage sinds 2000 tussen de 7% en 9%.

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

Werkgevers gaan echter leertrajecten enkel aanbieden als het ook rendeedt.

Met deze overheidsopdracht willen we leer- en didactische principes introduceren in concrete leertrajecten, gestoeld op wetenschappelijk onderzoek, die een positief effect hebben op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren (meer 'leergoesting') en het leerrendement (meer 'leertransfer').

Aangezien de leerdoelstelling voor ESF Vlaanderen primeert op de operationele beleidsdoelstelling voor het ondersteunen van organisaties en werknemers inzake leergoesting, kiezen we in dit verhaal voor een overheidsopdracht gericht naar een dienstverlener en niet voor een subsidieoproep gericht naar organisaties.

Visie

Inzetten op autonome motivatie¹

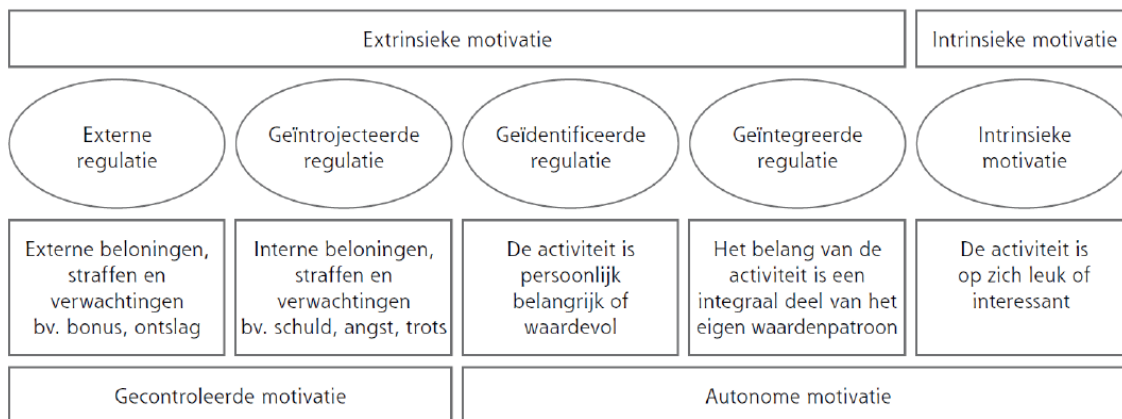
Met deze opdracht wordt ingezet op "leergoesting". Goesting refereert naar een bepaald type motivatie. Motivationale processen worden uitvoerig bestudeerd in het kader van de zelfdeterminatietheorie. Deze theorie stelt dat drie psychologische behoeften aan de basis liggen van een kwalitatief verschil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

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



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

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



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

Gebruik maken van de principes van “High Impact Learning That Lasts”²

In de recente impact evaluatie betreffende de ESF-oproepen ‘Opleidingen in bedrijven’³, ligt de focus op determinanten van “training transfer”. Dit wordt in deze evaluatie gedefinieerd als “the application or use of the learned knowledge (content, skills or attitudes) acquired in a training program to the job by trainees, which is maintained over a period of time.” Eén van de hoofdbronnen voor deze conceptualisering is Dochy en Segers (2018)⁴.

² Bouwstenen voor High Impact Learning. 2de ed. Uitgeverij Boom.

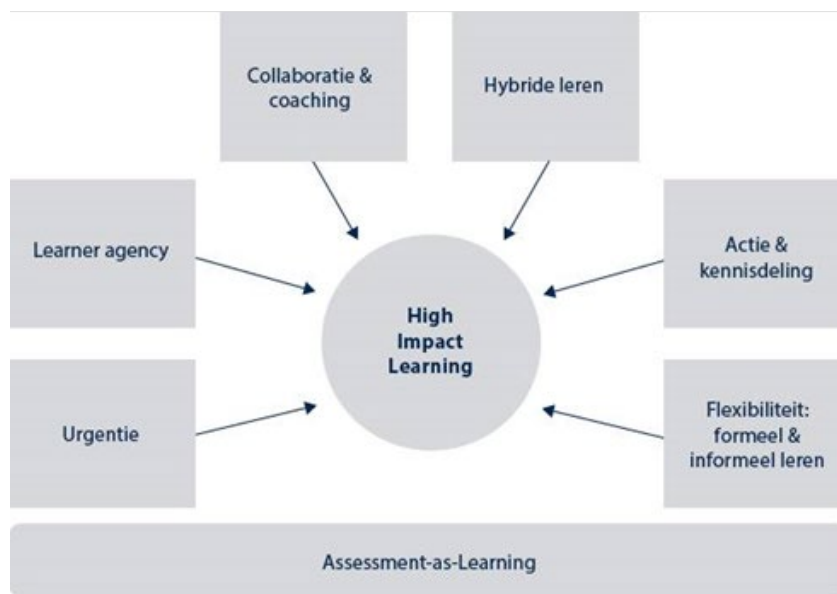
³ Deze studie wordt momenteel gefinaliseerd maar zal beschikbaar worden voor het einde van 2020.

⁴ Dochy, F., & Segers, M. (2018). Creating Impact Through Future Learning The High Impact Learning that Lasts (HILL) Model, 1st Edition: Routledge.



Dochy, Segers en Dochy (2020) stellen dat er zeven belangrijke bouwstenen zijn die samen de blijvende impact van een leersituatie kunnen beïnvloeden. Deze bouwstenen zijn het resultaat van een uitgebreide evaluatie van al het onderzoek naar leren, trainen, onderwijs en ontwikkeling.

Het gaat om urgentie, actie & delen, hybride leren, learner agency, samenwerking & coaching, flexibiliteit en beoordeling als leren. Samen vormen deze bouwstenen het HILL (High Impact Learning that Lasts)-model. Hieronder bespreken we kort deze bouwstenen en tevens hoe ze kunnen bijdragen aan autonome motivatie. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat deze autonome motivatie ook een belangrijke rol speelt in het realiseren van een betere “training transfer”. Leren met goesting zorgt immers voor een grote kans dat men de kennis beter opneemt en duurzaam toepast. Tegelijkertijd zorgt een duurzame toepassing (via de nood aan competentie) er ook voor dat men weer meer ‘goesting’ krijgt om in de toekomst verder te leren.



- Urgentie

Een duidelijk beargumenteerd probleem, een ervaren uitdaging, een hiaat en/of een thema dat een zekere mate van hoogdringendheid creëert (sense of urgency). Dit gevoel van urgentie, een hiaat of probleem vormt het vertrekpunt van een leerproces. Het gaat hier dus om een leerproces laten vertrekken vanuit autonome motivatie (omdat men het belangrijk/waardevol vindt om iets beter te leren doen) eerder dan gecontroleerde motivatie (bvb. naar een standaard opleiding gestuurd worden, omdat men nu eenmaal een aantal opleidingen per jaar moet volgen). Bvb. het opvolgen van een patiënt met specifieke problemen zorgt voor een gevoel van urgentie om bepaalde technieken te leren bij verpleegkundigen.

- Learner agency

Een attitude van de ‘lerende’ die de verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen leren en professioneel handelen. Lerenden maken eigen keuzes en voeren zoveel mogelijk het beheer over hun leerproces. Dit



werkt rechtstreeks in op de behoefte voor autonomie. Bvb. keuzes kunnen maken uit een reeks projecten en je eigen team kunnen selecteren.

- Collaboratie & coaching

Leren is een sociaal proces; het vindt het best plaats in interactie met klanten, collega's, superieuren, peers et cetera. Als een leerproces sociale ondersteuning krijgt door collega's, teamleiders of coaches, werkt dit in op de behoefte tot verbondenheid. Bvb. leren in kleine teams onder leiding van een (praktijk)coach waarop men continu beroep kan doen.

- Hybride leren

Online en offline (face-to-face) vormen van leren worden gecombineerd aangeboden, individueel en in teamverband via groepschats, filmpjes, literatuur, presentaties et cetera. FtF-meetings moeten wel de rode draad van de opleiding vormen. Hybride leren werkt in op de behoeftes tot autonomie (door het kunnen leren op maat, zekere vrijheid te hebben in het eigen leerproces), verbondenheid (door de interactie) en competentie (leren op eigen tempo, mogelijkheid om vragen te stellen). Bijvoorbeeld door het steeds aanbieden van combinaties van kennisclips, face-to-face (FtF)-discussie en teamwork.

- Actie & kennisdeling

Leren is actief en gebeurt door middel van het uitwisselen van informatie, discussie voeren, een probleem in een groep bekijken, en feedback zoeken, geven en krijgen et cetera. Deze activiteiten en momenten van kennisdeling vinden plaats tijdens het samenwerken aan herkenbare, realistische vraagstukken, problemen of opdrachten. Dit werkt in op de nood tot autonomie (omdat men de waarde van het geleerde meteen ziet), verbondenheid (via de samenwerking) en tot competentie (door vooruitgang te boeken). Bvb. in een groep een strategie uittekenen voor het oplossen van een (bouw)probleem van een organisatie, waarbij de teamleden individueel informatie zoeken en daarna delen als opstap naar het samen bouwen van nieuwe kennis.

- Flexibiliteit: formeel & informeel leren

Flexibiliteit is een houding om binnen het kader van formeel leren (opleidingsplan, leerlijnen en -doelen) open te staan voor wat er spontaan gebeurt en aan bod komt. Het houdt ook in dat je de condities creëert voor spontaan leren, voor toevallige momenten die het leven verrijken en voor een leerruimte die informeel leren stimuleert. Dit informele leren werkt in op de nood tot autonomie (geen dwingend, voorafbepaald traject). Bijvoorbeeld zorgen voor grote studielandschappen/workspaces waar meerdere projectgroepen 6 dagen per week, 24 uur per dag kunnen werken.

- Assessment as Learning

Leren en evaluatie lopen door elkaar heen: elk evaluatiemoment is tegelijk ook een leerkans die resulteert in nieuwe kennis en inzichten. Dit wordt waargemaakt door in te zetten op continue feedback, dialoog en reflectie. Dat betekent ook geen schoolse tests afnemen die stress creëren en lerenden doen blokkeren. Bijv. feedpulse (continue feedback) van anderen en coaching gebruiken als richtinggevend. Waar het



afnemen van schoolse tests als extrinsieke prikkel functioneert, werkt 'assessment as learning' in op de nood voor verbondenheid (door de eraan verbonden ondersteuning) evenals op de nood tot autonomie (evalueren heeft men zelf in handen, het wordt niet opgelegd) en competentie (evalueren zorgt ervoor dat progressie zichtbaar wordt en sneller verloopt).

Hoewel alle bouwstenen belangrijk zijn (hoe meer opgepakt wordt, hoe meer effect) zijn voor professioneel leren urgentie (rekening houden met de vraag/behoefte van de werknemer) en assessment as learning) prioritair. Men dient daar dus mee te beginnen.

Overkoepelend VTO-beleid

Hoewel de opdracht zich prioritair richt op het vormgeven, implementeren en evalueren van innovatieve leersituaties in organisaties, gericht op leertransfer en autonome motivatie, is het duurzaam inbedden hiervan in de organisatie ook gekoppeld aan een aangepast VTO/HRD-beleid. Idealiter wordt dus, op basis van de concrete ervaringen met de innovatieve leersituaties, ook een eerste aanzet gemaakt voor dergelijk beleid. Hiervoor verwijzen we naar het wetenschappelijk onderbouwde model van Baert, H., De Witte, K., Govaerts, N., Sterck, G. (2011)⁵.

Taken

- begeleidingstrajecten voorzien om concrete leertrajecten/situaties van medewerkers anders vorm te geven en uit te voeren, gebaseerd op de principes uit het relevante academische onderzoek rond "High Impact Learning", op maat van de deelnemende ondernemingen. Wij schatten dat er tussen 50 en 250 leertrajecten kunnen uitgevoerd worden, afhankelijk van de tuurtijd van de opdracht.
- indien relevant voor de begeleide organisaties, een aanzet maken inzake het verankeren van deze nieuwe praktijken via een overkoepelend aangepast VTO/HRD beleid
- het uitbouwen en levend houden van een toegankelijk online ESF-kennisplatform 'Leergoesting' met ondersteunend materiaal op basis waarvan geïnteresseerden (HR managers, consultants, bedrijfsleiders, teamleiders, opleidingsverstrekkers, etc.) zich kunnen oriënteren en verdiepen
- een communicatiecampagne om "leergoesting" op de kaart te zetten en te houden bij Vlaamse organisaties, incl. door relevante bestaande netwerken aan te boren en (online/fysieke) events voor geïnteresseerden te organiseren
- het uitbouwen en levend houden van bijhorend(e) community of practice;
- faciliteren van het eigen leerproces, met grote betrokkenheid van ESF: kennisopbouw incl. vanuit de academische wereld, opvolgen van begeleidingstrajecten, evalueren van geïmplementeerde innovatieve leersituaties, documenteren van 'lessons learnt' ...

⁵ Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties. Antwerpen: Garant.



FORMULIER VOOR AANVRAAG TOT DEELNEMING

Referentienr: DWSE/ESF/20201026

Beknopte omschrijving:

De opdracht omvat het introduceren bij organisaties in Vlaanderen van leer- en didactische principes in concrete leertrajecten, gestoeld op wetenschappelijk onderzoek, die een positief effect hebben op de autonome motivatie van de medewerkers om te leren (meer 'leergoesting') en het leerrendement (meer 'leertransfer').

Bovenstaande wordt gerealiseerd door de gekozen dienstverlener (opdrachtnemer). Enerzijds zal dit gebeuren via een toegankelijk online platform met ondersteunend materiaal op basis waarvan geïnteresseerden (HR-managers, consultants, bedrijfsleiders, teamleiders, opleidingsverstrekkers, etc.) zich kunnen oriënteren en verdiepen. Anderzijds zullen er ook begeleidingstrajecten voorzien worden voor een aantal organisaties om concrete leertrajecten van medewerkers anders vorm te geven, uit te voeren, en, tenslotte, de effecten hiervan op leertransfer en motivatie te evalueren. Vanuit deze aanpassingen aan de reeds bestaande opleidingsinspanningen kan vervolgens, indien relevant voor de organisatie, ook een aanzet gemaakt worden inzake het verankeren van deze nieuwe praktijken via een overkoepelend aangepast VTO (vorming/training/opleiding) beleid.

Tenslotte omvat de opdracht ook een communicatiecampagne om "leergoesting" op de kaart te zetten en te houden bij Vlaamse organisaties. Hierbij hoort ook het aanboren van relevante bestaande netwerken en het organiseren van (online/fysieke) events voor geïnteresseerden.

A. IDENTITEIT KANDIDAAAT

OFWEL ⁶

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

OFWEL

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

⁶ Doorhalen wat niet van toepassing is

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

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

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

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

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

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



VERBINTENIS TERBESCHIKINGSTELLING MIDDELEN

(Naam van de onderaannemer of andere entiteit)
(Adres)
(KBO-nummer)

Betreft: Overheidsopdracht DWSE/ESF/20201026 Leergoesting
Verbintenis onderaannemer of andere entiteit tot terbeschikkingstelling van middelen in het kader van de selectiecriteria

(Naam onderaannemer of andere entiteit), rechtsgeldig vertegenwoordigd door de ondergetekende, (naam en functie van ondertekenaar),

verbindt zich er eenzijdig toe om, in het kader van bovenvermelde overheidsopdracht,
aan (naam van de kandidaat op de opdracht),

de noodzakelijke middelen ter beschikking te stellen van de kandidaat voor de uitvoering van het gedeelte van de opdracht waarvoor beroep op draagkracht wordt gedaan.

Voor zover beroep wordt gedaan op de draagkracht in het kader van economische en financiële criteria, aanvaardt *(naam onderaannemer of andere entiteit)* hoofdelijk aansprakelijk te zijn voor de uitvoering van de opdracht.

Gedaan te *(plaats)* op *(datum)*

(Handtekening)

(Naam ondertekenaar)
(Functie)

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