



Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nota van Inlichtingen

Datum: 01-03-2021

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Deze Nota van Inlichtingen is opgebouwd uit drie delen: DEEL A, DEEL B en DEEL C.

Onderstaand overzicht van de mededelingen (DEEL A), van de wijzigingen (DEEL B) en van de gestelde vragen met de daarbij behorende antwoorden (DEEL C) dient te worden beschouwd als een integraal onderdeel van de Selectieleidraad 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling' van 10 februari 2021.

De gestelde vragen zoals opgenomen in deze Nota van Inlichtingen zijn letterlijk (met uitzondering van eventuele bedrijfsnamen van vragen stellende partijen, deze zijn vervangen door 'leverancier') overgenomen zoals deze zijn gesteld.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

DEEL A. Betreffende de mededelingen

Nr.	Verwijzing	Mededeling
1	Selectielei- draad, par. 4.3 en 4.5	Het stellen van aanvullende vragen (bijvoorbeeld naar aanleiding van deze Nota van Inlichtingen) kan tot uiterlijk 8 maart 2021 tot 10:00u. Deze eventuele aanvullende vragen worden door de VRK beantwoord via een tweede Nota van Inlichtingen die naar verwachting uiterlijk 12 maart 2021 wordt verzonden. Na 8 maart 2021, 10:00u is het – vanwege een goede procesgang – niet meer mogelijk om vragen te stellen.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

DEEL B. Betreffende de wijzigingen

Nr.	Verwijzing	Wijziging
1	Selectielei- draad	De alinea's 2 t/m 4 in paragraaf 5.2 van de Selectieleidraad komen te vervallen. Van eventueel in te zetten onderaannemers dient in de Selectiefase nog niet het UEA en/of de bijlage 7 'Verklaring onderaanneming' te worden ingediend. Mocht een Gegadigde per perceel de opdracht gegund krijgen dan worden deze documenten alsdan opgevraagd.
2	Selectielei- draad par. 7.1 Referentiever- klaring (bijlage 4)	Voor zowel referentie eis 1 (<u>kerncompetentie A</u>) als referentie eis 2 (<u>kerncompetentie B</u>) wordt het minimaal totale gefactureerde bedrag in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020 naar beneden bijgesteld naar € 30.000,-- (excl. btw). Het, voor beide Percelen, in de 'Referentieverklaring' (bijlage 4) genoemde bedrag van € 50.000,-- excl. btw dient vanwege bovenstaande gelezen te worden als € 30.000,-- excl. btw.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

DEEL C. Betreffende de gestelde vragen

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
1	Selectielei- draad LTO 3.1	Kunt u de belangrijkste uitdagingen benoemen, daar waar het gaat om leiderschaps- en teamontwikkeling, waar de leidinggevend en medewerkers mee te maken hebben binnen de sectoren / organisatie onderdelen van de twee percelen?	Verwezen wordt naar de zogenoemde Koers-documenten in bijlage 12 en 14, evenals de notitie VRK, historie, huidige en gewenste LTO per sector.
2	Selectielei- draad LTO 3.1	Welke leiderschapsstijl kenmerkt momenteel uw leidinggevend en waar ligt vooral de ontwikkelbehoefte?	Zie het antwoord onder vraag 1.
3	Selectielei- draad LTO 3.1	Is een gecombineerd programma van offline & online leren (blended) wenselijk en haalbaar ten behoeve van de diverse doelgroepen?	Binnen de Veiligheidsregio Kennemerland (verder VRK) zijn we goed bekend met elektronisch leren. Een mengvorm kan een optie zijn.
4	Selectielei- draad LTO 3.3	Kunt u de huidige cultuur beschrijven van de sectoren / organisatie onderdelen binnen de twee percelen?	Zie het antwoord onder vraag 1.
5	Selectielei- draad LTO 3.4	Wat zijn de belangrijkste doelen die u wenst te realiseren na uitvoering van de opdracht, ten behoeve van beide percelen?	Zie het antwoord onder vraag 1.
6	Algemeen	Kunt u een indicatie geven van het per medewerker beschikbare tijdsbudget voor leiderschaps- en/of teamontwikkeling in één jaar?	Er is/wordt geen tijdsbudget vastgesteld per medewerker in dit proces.
7	Leidraad 3.2 p. 11	Er werken ca. 400 vrijwilligers bij VRK. Is het uw intentie ook hen in staat te stellen deel te nemen aan teamontwikkeling (en waar relevant leiderschapsontwikkeling)? Zo ja, hoe is de verdeling van die 400 vrijwilligers over de twee percelen?	Vrijwilligers zitten alleen in perceel 2 VRK B met de Brandweer. In de basis zullen alleen de leidinggevend in vrijwillige dienst bij de brandweer deel uit maken van LTO-traject.
8	Leidraad 8.2, p. 36 in samenhang met bijlage 12	U geeft aan dat de visie van de VRK is vervat in 4 documenten, die u op deze pagina opsomt. Daarbij verwijst u naar bijlage 14, waarin dezelfde opsomming is opgenomen. In bijlage 12 noemt u méér documenten die relevant zijn voor het beleid. Hebben wij goed begrepen dat u in onze visie op de visie VRK vooral een zienswijze verwacht op de vier visiedocumenten en niet (ook) op de overige genoemde beleidsdocumenten?	Dat is goed begrepen.
9	Bijlage 12 Strategisch Personeelsbe- leidsplan	Eén van de genoemde speerpunten, op het gebied van personeel en organisatie, de komende jaren is: stimuleren van eigen verantwoordelijkheid voor mobiliteit en duurzame inzetbaarheid. We zien dit thema niet terug in op pagina 10 van de Leidraad genoemde thema's. Is het wel de bedoeling dat hier aandacht aan wordt besteed?	Hier is wat ons betreft een relatie met Persoonlijk Leiderschap en Eigenaarschap.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
10	Bijlage 14 SKR Ambitie en hoofdlijnen voor persoonlijke, leiderschaps- en teamontwikkeling p. 12	In deze notitie wordt gepleit voor het in alle planningen opnemen van tijd voor ontwikkeling. Is hier inderdaad toe besloten?	Ja.
11	Bijlage 14 SKR Ambitie en hoofdlijnen voor persoonlijke, leiderschaps- en teamontwikkeling	In deze bijlage wordt onderscheid gemaakt tussen persoonlijke ontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling. Zijn er interventies binnen VRK die zich specifiek richten op de niet-teamgebonden persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, welke?	Ja, de VRK kent een eigen coachpool met opgeleide coaches.
12	Bijlage 14 SKR Ambitie en hoofdlijnen voor persoonlijke, leiderschaps- en teamontwikkeling p.6	Wij begrijpen dat er een VRK-Academie is. Is het de bedoeling dat voor de beoogde LTO zo veel mogelijk gebruik wordt gemaakt van wat er al is in de VRK-Academie?	Dat is nadrukkelijk niet de bedoeling.
13	Selectieleidraad 4.6 pagina 16	De Verzoeken tot deelname worden op 08-03-2021 ná 12.00 uur door de VRK digitaal middels de aanbestedingskluis van TenderNed geopend. Wij gaan ervan uit dat hier moet staan: 22-03-2021 ná 12.00 uur.	In plaats van '08-03-2021 ná 12.00 uur' dient hier inderdaad '22-03-2021 ná 12.00 uur' te worden gelezen.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
14	Selectieleidraad pagina 9 – 11	In hoofdstuk 3.1 van de Selectieleidraad (voorwerk (scope) van de opdracht), geeft u aan dat de behoefte van de VRK (alle sectoren/organisatieonderdelen*) zich uitstrekt tot twee onderdelen: 1. Leiderschapsontwikkeling én 2. Teamontwikkeling. In hoofdstuk 3.2 (Omvang van de opdracht) maakt u een onderscheid in de percelen VRK A en VRK B met ieder een eigen aantal sectoren / organisatieonderdelen. Kunt u aangeven wat u heeft doen besluiten om deze verdeling in sectoren / organisatieonderdelen te maken, waarbij de inhoud van de gevraagde dienstverlening hetzelfde is? Kunt u daarbij specifiek ingaan hoe dit past in de ambitie van VRK om juist zichtbaar en herkenbaar als 1 organisatie op te treden, en onderlinge samenwerking juist zo belangrijk wordt bevonden, zoals veelvuldig valt te lezen in de diverse Samen Koers, visie- en ambitiedocumenten.	De VRK heeft één organisatie-brede visie omarmd. Deze visie ontwikkeling is ontstaan op initiatief van de medewerkers zelf. De VRK kenmerkt zich door diverse bloedgroepen. Dat heeft ons doen besluiten om twee percelen te formeren, maar ook te gaan (uiteraard) voor dezelfde koers/inhoud.
15	Selectieleidraad pagina 30	In hoofdstuk 7.1 beschrijft u waar de door ons op te geven referenties aan moeten voldoen. Onder het kopje van de Teamontwikkelprogramma's schrijft u als laatste bullet: Het totale gefactureerde bedrag van de <i>leiderschapsontwikkelingsprogramma's</i> voor de referent is minimaal € 50.000,-- (excl. btw) in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020. Wij nemen aan dat u hier niet het bedrag van de leiderschapsprogramma's maar van de teamontwikkelprogramma's bedoelt. Klopt dit? Het door u genoemde minimale bedrag van € 50.000,-- (excl. Btw) is in onze ogen aan de hoge kant en komt wat ons betreft zelden voor bij Teamontwikkelprogramma's. Kunt u dit bedrag naar beneden bijstellen, bijvoorbeeld naar minimaal € 30.000,-- (excl. Btw)?	In plaats van '<i>leiderschapsontwikkelingsprogramma's</i>' dient inderdaad '<i>teamontwikkelingsprogramma's</i>' te worden gelezen. Akkoord, voor zowel referentie eis 1 (kerncompetentie A) als referentie eis 2 (kerncompetentie B) wordt het minimale bedrag in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020 naar beneden bijgesteld naar € 30.000,-- (excl. btw). <i>Zie ook DEEL B nummer 2 van deze Nota van Inlichtingen.</i>

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
16	Selectieleidraad pagina 36 8.2	U vraagt ons onze visie te geven op de visie van VRK. In het boekje 'Durf, Doe, Groei 2020' zien wij een korte toespeling op de impact van Covid19. U geeft in dat boekje op pagina 2 aan: En sinds de COVID-19 crisis zijn alle speerpunten zichtbaar geworden; de VRK Koers is realiteit geworden! Kunt u dit nader toelichten?	Nadrukkelijk is zichtbaar geworden in onze organisatie dat de GGD in deze pandemie er niet alleen voor staat. Alle sectoren dragen hun steentje bij. Samenwerking is geen opdracht meer, er wordt samengewerkt. Medewerkers moeten noodgedwongen hun reguliere werk laten liggen, maar pakken Corona-gerelateerde activiteiten op.
17	Bijlage 5 Referentie	Klopt het dat wij op de referentieverklaring geen eigen projectbeschrijving hoeven op te nemen maar dat onze referentie moet voldoen aan alle eisen zoals beschreven onder het kopje 'Gegevens van de referentieopdracht'?	Ja, dit is juist.
18	Inkoop voorwaarden	Artikel 5.1: Graag ontvangen wij eerst een ingebrekestelling met daarin een redelijke termijn alvorens verzuim intreedt. Kunt u hiermee instemmen?	Ja, hiermee stemmen wij in.
19	Inkoop voorwaarden	Artikel 5.2: Wij kunnen niet instemmen met de in dit artikel genoemde boete. U hebt immers al – op grond van de wet en artikel 5.3 – de mogelijkheid om nakoming en/of schadevergoeding te vorderen. Een boete is dubbel op. Kunt u daarom dit artikel schrappen?	Akkoord, artikel 5.2 wordt geschrapt.
20	Inkoop voorwaarden	Artikel 6.1: Het soort dienst dat wij leveren leent zich niet voor acceptatie en het is onwenselijk om de betaling van acceptatie van de dienst af te laten hangen. Kunt u daarom het gedeelte "en na acceptatie van de geleverde Diensten en/of Leveringen door de VRK, waarbij de acceptatie door de VRK binnen redelijke termijn zal plaatsvinden" schrappen? Zo niet, graag uw motivatie.	Akkoord, het gedeelte ' <i>en na acceptatie van de geleverde Diensten en/of Leveringen door de VRK, waarbij de acceptatie door de VRK binnen redelijke termijn zal plaatsvinden.</i> ' wordt uit artikel 6.1 geschrapt.
21	Inkoop voorwaarden	Artikel 9.5 De boete op schending van de geheimhoudingsverplichting is disproportioneel hoog. Kunt u deze verlagen, naar bijvoorbeeld € 10.000,-?	Akkoord, de betreffende boete wordt verlaagd naar € 10.000,--
22	Inkoop voorwaarden	Artikel 11.1: Graag het gedeelte "dan wel de houding van de andere partij moet worden afgeleid dat deze in de nakoming van haar verplichting zal tekortschieten" schrappen. Pas indien daadwerkelijk is vast komen te staan dat de andere partij tekort zal schieten, treedt verzuim in.	Akkoord, het gedeelte ' <i>dan wel de houding van de andere partij moet worden afgeleid dat deze in de nakoming van haar verplichting zal tekortschieten</i> ' wordt uit artikel 11.1 geschrapt.
23	Inkoop voorwaarden	Artikel 11.3: Wij wensen enkel aansprakelijk te zijn voor directe schade. Kunt u daarom dit artikel schrappen?	Akkoord, artikel 11.3 wordt geschrapt.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
24	Inkoop voorwaarden	Artikel 11.7: Uiteraard zijn wij aansprakelijk voor door derden geleden schade wanneer deze door ons is veroorzaakt en ons kan worden toegerekend, maar met het op voorhand verlenen van een vrijwaring kunnen wij niet instemmen. Kunt u daarom dit artikel schrappen?	Akkoord, artikel 11.7 wordt geschrapt.
25	Inkoop voorwaarden	Artikel 12: Kunt u dit artikel wederkerig maken?	Akkoord, artikel 12 wordt wederkerig gemaakt.
26	Inkoop voorwaarden	Artikel 13.4: Kunt u dit artikel wederkerig maken?	Akkoord, artikel 13.4 wordt wederkerig gemaakt.
27	Inkoop voorwaarden	Artikel 13.6: Graag het gedeelte "Indien de Overeenkomst is ontbonden, betaalt Opdrachtnemer de reeds door de VRK aan hem verrichte onverschuldigde betalingen aan de VRK terug, vermeerderd met de wettelijke rente over het betaalde bedrag vanaf de dag waarop dit is betaald" schrappen. Indien de overeenkomst wordt ontbonden is VRK gehouden te betalen voor de reeds door ons verrichte diensten. Is dat akkoord? Zo niet, graag uw motivatie.	Akkoord, het gedeelte ' <i>Indien de Overeenkomst is ontbonden, betaalt Opdrachtnemer de reeds door de VRK aan hem verrichte onverschuldigde betalingen aan de VRK terug, vermeerderd met de wettelijke rente over het betaalde bedrag vanaf de dag waarop dit is betaald</i> ' wordt uit artikel 13.6 geschrapt. De VRK betaalt, in het geval van ontbinding, de reeds door de opdrachtnemer verrichte diensten.
28	Selectieleid-draad 3.2	Voor succesvolle (leiderschaps en team)ontwikkeling is het commitment en de voorbeeldrol van de directie van de organisatie cruciaal. Wat is volgens VRK de rol van de leidinggevenden in het 1e echelon in de ontwikkel- en uitvoeringsfase van programma's?	Naast het uitdragen van hun commitment en voorbeeldrol, ook deelname aan de teamontwikkeltrajecten. Denk daarbij aan hun rol/taak in de verschillende MT's (GGD, Brandweer, VRK).
29	Selectieleid-draad 5.2	Wij maken voor de uitvoering van onze dienstverlening gebruik van freelance trainers, ontwikkelaars etc. Kunt u ons bevestigen dat zij geen onderaannemers zijn zoals bedoeld in paragraaf 5.2?	Nee, freelance trainers, ontwikkelaars, etc. worden wél gezien als onderaannemers zoals bedoeld in paragraaf 5.2 van de Selectieleidraad. Alinea 2 t/m 5 in paragraaf 5.2 van de Selectieleidraad komen te vervallen. Van eventueel in te zetten onderaannemers dient in de Selectiefase nog niet het UEA en/of de bijlage 7 'Verklaring onderaanneming' te worden ingediend. Mocht een Gegadigde per perceel de opdracht gegund krijgen dan worden deze documenten alsdan opgevraagd. <i>Zie ook DEEL B nummer 1 van deze Nota van Inlichtingen.</i>

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
30	Selectieleid- draad 5.3	Wij maken voor de uitvoering van onze dienstverlening gebruik van freelance trainers, ontwikkelaars etc. Kunt u ons bevestigen dat zij geen onderaannemers zijn zoals bedoeld in paragraaf 5.3?	Paragraaf 5.3 van de Selectieleidraad heeft géén betrekking op het begrip onderaannemer. Deze paragraaf heeft betrekking op het begrip derden waarop een beroep wordt gedaan teneinde aan de gestelde Geschiktheidseisen (zoals opgenomen in hoofdstuk 7 van de Selectieleidraad) te kunnen voldoen.
31	Selectieleid- draad 6.2.2	De termijn (5 dagen) in deze paragraaf voor aanleveren van aanvullende documenten na gunning verschilt van de termijn in bijlage 1 (7 dagen). Kunt u uitsluitel geven over welke termijn de juiste is?	De juiste termijn is zeven (7) kalenderdagen.
32	Selectieleid- draad 7.2	U vraagt CV's van uitvoerende professionals. In onze visie is de fase voor uitvoering, die van analyse, ontwikkelen en ontwerpen van zeer groot belang. Kunnen we in de selectie van CV's ook professionals met deze expertise opnemen?	Nee, u dient de te overleggen CV's te beperken tot die van de gevraagde uitvoerende professionals.
33	Selectieleid- draad 8.1/8.2	Wenst u in de twee visiestukken ook een nadere uitwerking over leiderschap- en teamontwikkeling?	Nee, de gevraagde twee visiestukken dienen géén inhoudelijke uitwerking van een leiderschap- en/of teamontwikkelingsprogramma te bevatten.
34	Bijlage 4	Begrijpen wij dat u in bijlage 4 geen verdere toelichting wenst te ontvangen over de inhoud van het referentieproject?	Ja, wij hoeven geen verdere toelichting te ontvangen over de inhoud van het referentieproject.
35	Bijlage 12 (VRK historie)	Op pagina 4 beschrijft u een aantal ontwikkelingen in de organisatie zoals digitalisering. Kunt u aangeven in hoeverre uw organisatie ervaring heeft met digitalisering van opleidingen?	De VRK kent reeds enkele jaren een ingevoerd ELO, Elektronische leeromgeving.
36	Bijlage 12 (VRK historie)	Op pagina 4 beschrijft u een aantal ontwikkelingen in de organisatie zoals Het nieuwe werken. Kunt u aangeven hoe u aankijkt tegen geheel of gedeeltelijk/hybride werken in het kader van het Nieuwe werken?	Hybride werken = gedeeltelijk thuis en op kantoor werken. Bij deze definitie van hybride werken kan gesteld worden dat dit onderdeel zal gaan uitmaken (beter: noodgedwongen reeds uitmaakt) van het nieuwe werken.
37	Bijlage 12 (strategisch personeels- beleidsplan)	Op pagina 8 beschrijft u een groot aantal landelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. Kunt u aangeven welke van deze ontwikkelingen de grootste drijver zijn voor leiderschaps- en teamontwikkeling?	Als die onderverdeling al te maken is: die ontwikkelingen waarbij externe samenwerking, het nemen van eigenaarschap en een centrale rol van de VRK een nadrukkelijke rol spelen. De inhoud van het Koersdocument Koers VRK 2019-2024 spreekt daarin voor zich.
38	Bijlage 14	Op o.a. pagina 3 schrijft u dat u interventies aanbiedt via de VRK Academie. Gebruikt u een bepaald LMS (Leer Management Systeem) en zo ja, wat zijn uw ervaringen hiermee?	Nee.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
39	Bijlage 14	U geeft op pagina 3 aan dat "In 2024 functioneert het merendeel van de VRK-medewerkers binnen de norm van bovenstaande houdingen en gedragingen (m.b.v. (her)meting aantonen)" Kunt u aangeven wat uw ervaring is met effectmeten; het zichtbaar maken van (gedrags)resultaten?	Hier heeft de VRK nog geen ervaringen mee.
40	Selectielei- draad - Proces	Is er al een externe partij eerder betrokken geweest bij het leiderschaps of teamontwikkelingstraject? Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van de gezamenlijke koers?	Ja, per sector zijn, sinds de regionalisering in 2008, LTO-trajecten geweest. Koers is een ontwikkeling gestart vanuit het eigen personeel.
41	Selectielei- draad, sectie 3.2 - Uitvoering	U geeft een toelichting op de perceelindeling en medewerkers. Is de scope van het leiderschapsprogramma gericht op sectormanagers, teammanagers, leidinggevend, coördinatoren, ploegchefs en bevelvoerders?	Correct.
42	Meerjarige concernagend a, sectie leiderschap - Inhoud	Indien de vorige vraag bevestigend is beantwoord (Is de scope van het leiderschapsprogramma gericht op sectormanagers, teammanagers, leidinggevend, coördinatoren, ploegchefs en bevelvoerders?): hoe ziet u dit in verband met integraal management waar u over schrijft, waarbij verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd worden en meer leiderschap beoogd bij medewerkers?	Betreft persoonlijk leiderschap en eigenaarschap bij de medewerkers.
43	Bijlage 14, SKR ambitie en hoofdlijnen - Inhoud	In de SKR ambitie en hoofdlijnen schetst u een aanpak op drie hoofdlijnen: persoonlijke ontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling. Ziet u persoonlijke ontwikkeling ook als onderdeel van deze vraag (leiderschapsontwikkeling)? Of is daar al een ander traject voor op gestart? Zoja, is daar al een andere partij bij betrokken?	Zie ook het antwoord op vraag 42. Er is geen ander traject met een andere partij.
44	Selectielei- draad 3.2 - Contract	U geeft een indicatie van een bedrag aan maar kunt u ook een uitsplitsing maken in de uren investering? Is dat inclusief voorbereiding, naslag etc.?	Deze informatie wordt in de volgende fase (de gunningsfase) meer in detail kenbaar gemaakt.
45	Selectielei- draad 3.1 - Contract	U geeft aan dat u ons in wilt zetten op ontwikkelen, uitvoeren, evalueren en verbeteren. Is dit allemaal inbegrepen in uw bedragindicatie?	Ja.
46	Selectielei- draad 3.2 - Uitvoering	Kunt u daarbij iets concreter aangeven hoe u onze rol ziet, hoeveel sessies u verwacht, waar wij hulp van de organisatie kunnen verwachten en hoe een overdracht plaatsvindt?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
47	Bijlage 12, VRK historie en gewenste situatie - Inhoud	Heeft u bepaalde interventies in het kader van meetbaarheid ingezet, en zoja, welke?	In 2013, 2015 en 2017 zijn medewerkers tevredenheidsonderzoeken gehouden. Eind 2020 is een klein MTO geweest met een relatie tot de (organisatie-) ontwikkelingen a.g.v. Corona.
48	Algemeen - Uitvoering	Wanneer is het traject voor u als succesvol te beschouwen?	Wanneer de ontwikkeling m.b.t. Koers in de vezels van onze medewerkers is gekomen.
49	Algemeen - Uitvoering	De uitvraag wordt gedaan door verschillende organisaties in één perceel. In hoeverre verwacht de opdrachtgever gezamenlijke of organisatie overschrijdende interventies of sessies?	In de basis ontwikkelen we per sector cf. koers. Niet uitgesloten wordt de mogelijkheid dat op b.v. een tweede/derde echelon sessies kunnen/zullen plaatsvinden.
50	Algemeen - Uitvoering	Verwacht de opdrachtgever bij elke sessie/ interventie dat alle drie de experts uit de pool een actieve rol spelen? Of kan de opdrachtgever daar flexibel/ vrij in zijn?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
51	Referentie-eisen - 7.1 Referenties en Bijlage 4 Referentieverklaring	In § 7.1 geeft u voor zowel perceel 1 als 2 als referentie eis aan: "Het totale gefactureerde bedrag van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's voor de referent bedraagt minimaal € 50.000,-- (excl. btw) in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020" moet zijn. In bijlage 4 geeft u mbt de referentie aan: "de periode van uitvoering dient in één van de jaren 2018, 2019 of 2020 te liggen". Wij halen het totale bedrag van de gestelde omzet eis (in de periode 2018 t/m 2020) bij meerdere opdrachtgevers, echter verspreid over 2 jaar in die periode. Veel van onze opdrachtgevers kozen ervoor om de ontwikkeling uit te spreiden over een iets langere periode. Voldoen deze opdrachten aan uw referentie-eis en kunnen deze worden ingediend?	Nee, het minimaal totale gefactureerde bedrag in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020 is reeds naar beneden bijgesteld naar € 30.000,-- excl. btw. Zie het antwoord op vraag 15.
52	p.29	Bij de geschiktheidseisen blijken met name referenties + vakbekwaamheid van de beschikbare professionals van belang. Zijn er daarnaast voorkeuren v.w.b. grootte van de organisatie?	Nee, iedere gegadigde dient per perceel te voldoen aan de in hoofdstuk 7 gestelde geschiktheidseisen.
53	p.29	Welk type partner heeft de voorkeur: een adviesburo, een trainingsburo een academisch opleidingsinstituut?	Er bestaat geen voorkeur iedere gegadigde dient per perceel te voldoen aan de in hoofdstuk 7 gestelde geschiktheidseisen.
54	p.11	Welke verhouding is gewenst voor wat betreft leren (cognitief: kennis) en training (houding & gedrag)?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
55	p.9	Wordt deelname verplicht gesteld of is het vrijwillig? Hoeveel deelnemers verwacht u in totaal?	Deelname is niet vrijwillig. Alle medewerkers van de VRK krijgen met deze ontwikkeling te maken. De brandweer-vrijwilligers wellicht het minste (alleen de leidinggevendenden in vrijwillige dienst).

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
56	p.11	In hoeverre wordt rekening gehouden met interactie tussen de deelnemersgroepen en percelen binnen het programma: bijv. uitwisseling van inzichten of vraagstukken?	Zie het antwoord op vraag 49.
57	p.11	Hoe uiteenlopend is het werk- en denknivo van de (beoogde) deelnemers?	Van MBO (werk-en denkniveau) tot en met opgeleid WO.
58	p.11	Wenst u een gelijkwaardig of sterk gedifferentieerd aanbod per doelgroep?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
59		Is er een mogelijkheid voor (gedeeltelijke) cocreatie van het programma met deelnemers?	Ja.
60	p.29	Is er v.w.b. effectmeting sprake van een voorkeur aangaande specifieke methodieken?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
61	p.29	In hoeverre zijn er meetcriteria vastgesteld of wordt dit met de partner gedaan?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
62	p.11	Welke samenstelling van deelnemersgroepen is wenselijk: homogeen / heterogeen/ beide?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
63	p.11	Waarom is de keuze gemaakt voor 2 percelen en 2 mogelijke partners?	Zie het antwoord op vraag 14.
64		Welke visie heeft VRK aangaande de balans tussen live & online werkvormen?	Binnen de Veiligheidsregio Kennemerland zijn we goed bekend met elektronisch leren. Een mengvorm kan een optie zijn waarbij de ELO ondersteunend is aan live-werkvormen.
65		Is er voorkeur voor- /zijn er licenties/ervaringen met online platformen of digitale tools? Zowel Teams/Zoom als LMS (bijv. SPOC/LXP)?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
66	p.29	Is er een separaat budget beschikbaar voor effectmeting en/of de inzet van online tools/platforms?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
67	p.11	Wat zijn momenteel knelpunten of uitdagingen in de samenwerking tussen de genoemde sectoren/organisatieonderdelen?	Perceelindeling is niet ontstaan door knelpunten of uitdagingen, zie ook het antwoord op vraag 14.
68	p.10/55	Ad 1: Leiderschapsontwikkeling Is het programma bedoeld voor alle lagen leidinggevend?	Eerste t/m vierde echelon.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
69	p. 11/55 3.2	We zijn van andere organisaties gewend dat de perceelindelingen per type dienstverlening zijn, dus perceel 1 leiderschapsontwikkeling en perceel 2 teamontwikkeling. We begrijpen dat u hier beide typen dienstverlening combineert en de onderverdeling in organisatieonderdelen maakt. Kunt u toelichten wat hiervan de reden is? Beoordeelt u beide percelen op exact hetzelfde of gelden er andere criteria?	Zie het antwoord op vraag 14. Beide percelen worden op dezelfde criteria beoordeeld, echter door een ander beoordelingsteam (zie paragraaf 8.1 en 8.2 van de Selectieleidraad).
70	p. 11/55 3.2	Dat u de percelen onderverdeelt naar de organisatieonderdelen doet vermoeden dat er verschillende accenten in leiderschaps- en teamontwikkeling te maken zijn (of misschien ook wel nodig zijn). Indien dat het geval is, zou u daar een nadere toelichting op kunnen geven?	Zie het antwoord op vraag 14.
71	p. 11/55 3.2	U schrijft in de voorlaatste alinea: 'De dienstverlening Leiderschaps- en Temaontwikkeling wordt daarom als één logisch samenhangend geheel (de Diensten) gezien die voldoende marktpartijen (ook uit het midden- en kleinbedrijf) als zodanig gewend zijn als totaalpakket aan dienstverlening aan te bieden.' Wat bedoelt u met deze zin?	Wij bedoelen hiermee dat marktpartijen die leiderschapsontwikkelingsprogramma's aanbieden in het algemeen ook teamontwikkelingsprogramma's aanbieden en vice versa.
72	p.12/55 3.4	U geeft als doel aan per perceel een opdrachtnemer te willen contracteren. Is het ook mogelijk dat het voor beide percelen dezelfde opdrachtnemer wordt? Heeft u hierbij een voorkeur?	Het is mogelijk dat voor beide percelen dezelfde opdrachtnemer wordt gecontracteerd. Nee, wij hebben hierin geen voorkeur.
73	p.29/55 7.1	Bij referentie eis 1 stelt u als specifieke eis: leiderschapsprogramma's met basisvaardigheden, aangevuld met specifieke programma's voor verschillende geledingen. Kunt u toelichten wat u hieronder verstaat?	De verschillende geledingen zijn in feite de verschillende niveaus binnen de in de percelen genoemde organisatieonderdelen, verschillend in aard en niveau m.b.t. werken en denken.
74	p.30/55 7.1	Bij referentie eis 2 stelt u als specifieke eis: teamontwikkelingsprogramma's met basisvaardigheden, aangevuld met specifieke programma's voor verschillende geledingen. Kunt u toelichten wat u hieronder verstaat? Aan welke basisvaardigheden denkt u bij teamontwikkelingsprogramma's?	Zie het antwoord op vraag 73. Zie verder de koersdocumenten bijlage 12.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
75	p.30/55 7.1	Bij referentie eis 2 schrijft u dat het totaal gefactureerde bedrag van de 'leiderschapsontwikkelingsprogramma's' minimaal € 50.000,- moet zijn. Klopt de aanname dat hier 'teamontwikkelingsprogramma's' had moeten staan? En stelt u als minimumbedrag voor beide onderdelen inderdaad € 50.000,-?	Zie het antwoord op vraag 15.
76		bijlage 4 Referentieverklaring Begrijpen wij goed dat wij de door u opgestelde omschrijving van de werkzaamheden dienen te laten staan en hier geen aanvullende toelichting / tekst van ons gevraagd wordt?	Ja, zie ook het antwoord op vraag 34.
77	Geschiktheids eisen - referenties	Voor zowel Perceel 1 als Perceel 2 worden 2 referenties gevraagd. Is de conclusie juist dat bij inschrijving voor beide percelen dezelfde referenties aangeleverd mogen worden en dat aldus volstaan kan worden met 2 referenties?	Ja, dit is juist. Zie paragraaf 7.1, de derde alinea op pagina 29 van de Selectieleidraad.
78	Pag.11 selectieleidraad	Aanbesteder heeft een clustering van organisaties gemaakt voor VRK A en VRK B. Wat is de achterliggende motivatie voor het indelen van een organisatie in A of B?	Zie het antwoord op vraag 14.
79	Algemeen	De kans bestaat dat 2 verschillende opleiders een perceel gegund krijgen. Op welke wijze waarborgt aanbesteder dat in dat geval beide doelgroepen vanuit dezelfde visie. Taal en uitgangspunten worden getraind?	Het projectteam t.b.v. deze aanbesteding zal na afronding de rol krijgen van monitorgroep. Eén van de taken zal de borging van de (juiste) koers zijn.
80	Selectieleidraad, paragraaf 4.7	Invalbijlagen mogen niet inhoudelijk worden gewijzigd. Mogen wij wel onze huisstijl toepassen (kleurgebruik, lettertype etc.)?	Nee, de invalbijlagen dienen enkel ingevuld te worden.
81	Algemene vraag inzake rechtsgeldige ondertekening	Mogen wij een digitale handtekening met het PKI overheidscertificaat gebruiken? In verband met het vele thuiswerken door de covid-regels is dit logistiek eenvoudiger te realiseren dan het scannen van een natte handtekening.	Ja, dit is toegestaan.
82	Selectieleidraad, paragraaf 6.2.2, pagina 28	In de tabel met bewijsmiddelen noemt u een datum van 8 maart 2021 (zijnde datum indienen verzoek tot deelname). Moet dit 22 maart 2021 zijn?	In plaats van '08-03-2021' dient in de tabel inderdaad drie keer '22-03-2021' te worden gelezen.
83	Selectieleidraad, Bijlage 1	In de tabel op pagina 41 spreekt u over een verificatietermijn van 7 kalenderdagen. Op andere plekken in de selectieleidraad wordt gesproken over 5 kalenderdagen. Wat is juist?	De juiste termijn is zeven (7) kalenderdagen. Zie ook het antwoord op vraag 31.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
84	Selectieleidraad, paragraaf 3.3	Wat is de huidige situatie qua leiderschaps- en teamontwikkeling: welke interventies vinden nu al plaats (of in het recente verleden) begeleid door uzelf of andere partijen waar een nieuwe partner op aan zou kunnen / moeten sluiten?	Zie bijlage 12, VRK historie en huidige en gewenste LTO. Zie ook het antwoord op vraag 40.
85	Selectieleidraad, Paragraaf 3.4.	U lijkt tot op heden veel zelf gedaan te hebben en nu op zoek te gaan naar een partner voor zowel team- als leiderschapsontwikkeling. Klopt dat en kunt u zowel de timing van deze behoefte als uw verwachtingen in een partnership toelichten (wat moet een partner leveren bijvoorbeeld als toegevoegde waarde op wat u in huis al aan expertise heeft)?	Ja, dit klopt. M.b.t. de timing: de actuele behoefte vanuit de medewerkers aan een VRK-brede koersontwikkeling. Verder: deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
86	Selectieleidraad, paragraaf 7.1	Begrijpen wij het goed dat voor zowel perceel 1 als perceel 2 dezelfde referenties gebruikt mogen worden? En dat team- en leiderschapsontwikkeling ook door één referentie aangetoond mogen worden?	Zie het antwoord op vraag 77. De referentie eis mbt. leiderschapsontwikkelingsprogramma's en de referentie eis mbt. teamontwikkelingsprogramma's mogen door één en dezelfde referentie worden aangetoond.
87	Selectieleidraad, paragraaf 8.1 en 8.2	Wilt u dat we voor beide percelen apart zowel onze visie op leren als onze visie op uw visie aanleveren?	Ja, voor beide percelen dient separaat een compleet Verzoek tot deelname te worden ingediend. Zie ook paragraaf 4.7 van de Selectieleidraad.
88	Selectieleidraad, paragraaf 8.2.	U verwijst naar vier veiligheidsregio-brede visiedocumenten en niet naar perceel-specifieke visie-documenten. Heeft u een specifieke reden voor deze keuze?	Koers is een VRK-brede ontwikkeling. Zie verder het antwoord op vraag 14.
89	Selectieleidraad, paragraaf 7.1	U somt in de bullets enkele inhoudelijke eisen aan een referentie op. De referenties zijn een knock-out criterium. Hoe worden de genoemde inhoudelijke eisen meegewogen?	De ingediende referentie(s) dienen volledig te voldoen aan de inhoudelijke eisen zoals opgesomd in de bullets.
90	Selectieleidraad 7.1	De referentie moet een organisatie zijn van 500 FTE en de opdracht moet een omzet van minimaal € 50k hebben. Wij hebben een referentieopdracht die exact aansluit op uw vraag, die de omzet ruimschoots overstijgt en die (deels vanuit regievoering) arbeidsplaatsen heeft voor ongeveer 2000 FTE. Is het toegestaan om uit te gaan van het aantal arbeidsplaatsen op de desbetreffende locatie(s) van de organisatie?	Ja, dit is toegestaan.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
91	Bijlage 14, SKR visie ambitie ...	Er wordt in de documentatie regelmatig verwezen naar de VRK-academie. Welke 'standaard' trainingen worden reeds gegeven door de VRK-academie en op welke onderwerpen zoeken jullie precies aanvulling?	Wij zoeken geen aanvulling op het aanbod van de Academie.
92	Bijlage 14, SKR visie ambitie ..., pagina 12 + Selectieleidraad pagina 11	<u>Betreffende:</u> Niveauiduiding rollen en niveaus binnen de VRK Er wordt in bijlage 14 SKR visie, ambitie... gesproken over de diverse niveaus in de organisatie in termen als strategische, operationeel en tactisch. In het de selectieleidraad wordt gesproken over 2e, 3e, en 4e echelon. Welke termen worden per sector gebruikt om het niveauverschil te duiden en hoe staan de twee hiervoor genoemde tot elkaar?	2-de & 3-de echelon: strategisch en tactisch, 4 ^{de} echelon: operationeel (ploegchefs brandweer).
93	Selectieleidraad, pagina 31	<u>Betreffende:</u> Eisen CV's Kunt u specifiek benoemen wat u verstaat onder academisch werk- en denkniveau? Voldoet bijvoorbeeld een bachelor diploma ook aan de eis?	Nee, dit wordt toetsenderwijs vastgesteld. Ja, mogelijkerwijs wel.
94	3.1 Ad 1 Selectieleidraad	De genoemde inhoudelijke thema's zoals hier omschreven bevatten naar ons idee nog veel ruimte voor interpretatie, terwijl ze een wezenlijk onderdeel zijn van de aanbesteding. Zou het mogelijk zijn uitgebreider inhoudelijk in te gaan op de genoemde thema's 1. Samenwerken en kennis delen, 2."Het goede gesprek" 3. Uniforme leiderschapstaal	Nee, de VRK is van mening dat met betrekking tot deze thema's voldoende informatie is verstrekt.
95	3.1 Ad 1 Selectieleidraad	Alle medewerkers in het team zullen "in principe" deelnemen, welke uitzonderingen zijn er mogelijk voor deelnemers of leidinggevenden om niet deel te nemen?	Er zijn geen uitzonderingen. 'In principe' is feitelijk spreektaal.
96	3.2 Selectieleidraad	In perceel A betreft het in totaal 523 medewerkers. Is onze aanname correct dat deze 523 mensen allemaal onderdeel van de ontwikkelprogramma's zijn?	Ja.
97	3.2 Selectieleidraad	Is onze aanname correct dat als voorbeeld perceel A met 523 medewerkers daarmee een gemiddeld geschat jaarbudget van 100.000euro/523 werknemers = 191euro/jaar per medewerker zal zijn?	Er zijn geen budget- en tijdlimieten per medewerker gesteld.
98	3.2 Selectieleidraad	De indicatie van 100.000euro per perceel per jaar, is onze aanname correct dat dit inclusief alle kosten aan dienstverlening is zoals reiskosten, kosten voor bijvoorbeeld assessments/instrumenten die wellicht onderdeel kunnen zijn van een programma- onderdeel? Zo nee, kunt u dat verder toelichten?	Correct.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
99	3.4 Selectieleidraad	Gezien het een raamovereenkomst betreft, bestaat er een theoretische kans dat na het bekendmaken van de opdrachtnemer, het als indicatie genoemde budget per jaar per perceel, toch aanzienlijk lager zal zijn? Of dat u een deel toch niet door de opdrachtgever uit zult laten voeren? Zo ja, hoe groot acht u die kans?	Het kenmerk van een raamovereenkomst is dat het af te nemen volume op voorhand niet zeker bekend is en gedurende de looptijd zal fluctueren. Hoe groot de kans is dat de afname (aanzienlijk) lager of hoger zal uitvallen dan de genoemde indicatieve opdrachtwaarde is niet te zeggen.
100	Bijlage 3	Dit document kunnen wij niet openen in tegenstelling tot alle andere documenten	Graag door een ICT deskundige naar laten kijken. Het zou te maken kunnen hebben met het besturingssysteem (macOS of Windows). Indien problemen blijven bestaan dan graag dit document rechtstreeks downloaden vanaf https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/uniform-europees-aanbestedingsdocument/interactieve-pdf-uea en kijken of het document dan wel opent, hierna graag via TenderNed een bericht aan de VRK sturen met het verzoek om contact op te nemen over bijlage 3. In onderling overleg wordt dan naar een oplossing gezocht.
101	7.1 Selectieleidraad	"Het resultaat van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's is gemeten/geëvalueerd" Is onze aanname correct dat het of gemeten is, of geëvalueerd? Zo nee, moet het zowel gemeten alsook geëvalueerd zijn?	Het een sluit het andere niet uit. In dit proces wil de VRK meten wat de effecten zijn de komende jaren. Dus uw evaluaties gebaseerd op metingen liggen dan voor de hand.
102	7.2 Selectieleidraad	Bewijsmiddel 2: Mag het voorbeeld van een vergelijkbaar traject hetzelfde traject zijn als de gebruikte referentie door de opdrachtnemer in bijlage 4?	Ja.
103	8.1 Selectiecriteria	Het maximum aan 2 A4 pagina's is dat inclusief weergave van bijvoorbeeld modellen? Of is het toegestaan die als bijlage in te dienen?	Nee.
104	8.1 Selectieleidraad	Het beoordelingskader: is de verwachting dat hier de visie op leren puur vanuit perceptie en filosofie van de opdrachtnemer beschreven zal worden, of is de vraag hier al specifiek te omschrijven hoe dit binnen en met de sectoren/organisatieonderdelen uit het specifieke perceel, het geval zou zijn? Graag verduidelijking, omdat enerzijds gevraagd wordt om de visie op leren van de opdrachtgever, maar anderzijds ook al gesproken wordt over "in partnership met de VRK en teneinde de organisatiedoelstellingen te realiseren. Uiteraard heeft de opdrachtnemer een duidelijke visie op leren, maar tevens ook flexibiliteit en diversiteit in de zienswijze op leren binnen diverse en uiteenlopende sectoren.	Voor de selectiefase volstaat de visie op leren puur vanuit perceptie en filosofie van de opdrachtnemer beschreven. Zie ook het antwoord op 33.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
105	Bijlage 4	Is onze aanname correct dat in deze bijlage niet gevraagd is om een eigen omschrijving van het referentie traject, maar dat het alleen gaat om de bevestiging van de al omschreven elementen onder "gegevens van de referentieopdracht"?	Ja, uw aanname is correct. Zie ook het antwoord op vraag 34.
106	Selectieleidraad pagina 33	Dienen de 'visie op leren' en de 'visie op VRK' ingediend te worden bij het verzoek tot deelname of na uitnodiging voor gunningsfase?	Ja, deze dienen <u>per perceel</u> bij het indienen van – en als onderdeel van – het Verzoek tot deelname te worden ingediend. Zie ook paragraaf 4.7 van de Selectieleidraad.
107	Selectieleidraad pagina 12	U schrijft: 'De indicatie omvang bedraagt ca. € 100.000,-- exclusief btw aan dienstverlening Leiderschapsontwikkeling en Teamontwikkeling per perceel per jaar.' Bedoelt u hiermee 100.000 per ontwikkelthema, dus 100.000 voor leiderschap en 100.000 voor teamontwikkeling?	Nee, bedoeld wordt € 100.000,-- excl. btw per perceel op jaarbasis voor het totaal aan leiderschaps- en teamontwikkelingsprogramma's. Zie ook de derde alinea op pagina 12 van de Selectieleidraad.
108	Selectieleidraad pagina 12	U schrijft: 'De indicatie omvang bedraagt ca. € 100.000,-- exclusief btw aan dienstverlening Leiderschapsontwikkeling en Teamontwikkeling per perceel per jaar.' Kunt u beschrijven hoe u de verhouding inschat tussen budget benodigd voor teamontwikkeling en leiderschapsontwikkeling? En hoeveel deelnemende leidinggevers verwacht u aan een programma? En hoeveel deelnemende teams verwacht u aan een teamontwikkeltraject?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
109	Selectieleidraad pagina 10	U schrijft: 'Teamontwikkeling is gericht op alle medewerkers in het team en aan de ontwikkelingsactiviteiten nemen in principe alle teamleden (inclusief leidinggevers) deel.' Bedoelt u hiermee: wanneer een team een verzoek tot een team ontwikkeltraject indient doen ALLE leden van het respectievelijke team mee? Of bedoelt u: alle teams, en alle medewerkers, binnen het betreffende perceel doen, in de looptijd van de raamovereenkomst mee aan een team ontwikkeltraject?	Het eerste.
110	Selectieleidraad pagina 11	Kunt u wat meer duiding geven waarom u ervoor kiest om de betrokken organisatie(onderdelen) op te splitsen in twee percelen? Welke verschillen in insteek verwacht u bijvoorbeeld in aanpak binnen de beide percelen?	Zie het antwoord op vraag 14. Weinig verschillen, wellicht op details iets meer praktisch aanpak bij perceel 2 VRK B, zie ook het antwoord op vraag 14.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
111	Selectie-leidraad par. 3.2	Wat is jullie reden om de gevraagde diensten in specifiek deze percelen in te kopen?	Zie het antwoord op vraag 14.
112	Selectie-leidraad par. 7.1	Als referentie vragen jullie twee opdrachten op het vlak van leiderschap en teamontwikkeling en niet specifiek ervaring met (de thematiek van) veiligheidsregio's; in hoeverre is deze ervaring voor jullie wel van belang, dan wel gewenst of zelfs vereist?	De referenties dienen te voldoen aan de gestelde eisen zoals opgenomen in paragraaf 7.1 van de Selectieleidraad. Specifieke ervaring met (de thematiek van) veiligheidsregio's speelt hierin geen rol.
113	Selectie-leidraad par. 8.1	Wat is jullie reden om bij de selectie van Perceel 2 geen specialist (adviseur) Opleiding & Ontwikkeling in te zetten? We zijn benieuwd naar jullie overwegingen.	In perceel 2 zit de mobiliteitsadviseur P&O. Verder geen andere reden.
114	Selectie-leidraad par. 8.2	Jullie geven aan open te staan voor feedback op jullie visie en samen de programma's te willen vormgeven. Wat is echter voor jullie in deze visie dermate belangrijk dat dit (uit principe) vaststaat, anders gezegd 'niet bespreekbaar' is? Met deze vraag hopen we o.a. beeld te krijgen van de waarden van waaruit jullie (willen) werken.	Er zijn geen zaken die niet bespreekbaar zijn.
115	Referentie eisen	U vraagt tweemaal om een referentie leiderschapsontwikkeling ook bij de referentie over teamontwikkeling. Zie hieronder. Wij nemen aan dat dit een schrijffout is en u ook van ons een referentie vraagt specifiek gericht op teamontwikkeling. Is onze aanname juist?	Ja, uw aanname is juist. Zie ook het antwoord op vraag 15.
116	Pg 30 referentie eis 2	U stelt een minimumeis van 50.000 euro in minimaal een van de jaren 2018, 2019, 2020. Moet het minimaal 50.000 euro in 1 jaar zijn of mag het gespreid zijn over deze 3 jaren?	Zie het antwoord op vraag 15 en 51.
117	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	U spreekt over een uniforme leiderschapstaal. Tevens benoemt u coachend/dienend leiderschap. Kunt u meer vertellen over hoe u zelf leiderschap definieert of welke rol u wenst dat wij als bureau hierin spelen.	Zie hiervoor de koers-documenten.
118	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Kunt u aangeven welke initiatieven er de afgelopen jaar op leiderschapsontwikkeling zijn geweest?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
119	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Kun u aangeven hoe de populatie leidinggevendenden is opgebouwd qua werkervaring, rollen en opleidingsniveau?	Uitermate divers. MBO werk- en denkniveau tot WO opgeleid. Van 30 - >60 jaar in leeftijd. Van 1 jaar in dienst tot >35 jaar.
120	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Kunt u aangeven wat de duur van de opleiding mag zijn?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
121	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Is er binnen VRK een leer management systeem aanwezig (LMS) waar we gebruik van kunnen maken? Zo ja, welk systeem heeft u?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
122	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Wilt u een blended leertraject?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
123	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Hoe wilt u dat we omgaan met Covid 19 in het aanbod dat we doen?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
124	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	U spreekt over het goede gesprek. Is dit onderdeel van de gesprekscyclus die u hanteert? Zo ja hoe is de gesprekscyclus vormgegeven? En hoe ziet u het goede gesprek hierbinnen?	Het goede gesprek is nog niet structureel doorgevoerd/verwoven in de gesprekscycli. Dit is wel de ambitie voor de toekomst.
125	Pg 10 - 3.1 ad 1 leiderschaps-ontwikkeling	Welke tools worden tot nu toe gebruikt om talenten van medewerkers in kaart te brengen? Welke andere instrumenten zijn er die relevant zijn voor deze uitvraag?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
126	Pg 10 - 3.1 ad 2 team-ontwikkeling	Hanteert u een specifiek model voor teamontwikkeling? Heeft u hier een voorkeur in? Hierbij kunt u denken aan kleurenprofielen of teamontwikkelingsmodellen?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
127	Pg 10 - 3.1 ad 1 en 2 team-ontwikkeling	Over hoeveel teams spreken we in deze aanbesteding? En wat is de grootte per team.	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
128	Pg 10 - 3.1 ad 1 en 2	U wilt maatwerk. Betekent dit dat de leiderschaps- en teamontwikkeltrajecten tussen de percelen kan en mag verschillen?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
129	Pg 10 - 3.1 ad 1 en 2 team-ontwikkeling	Wat is de door u gewenste duur van de teamtrainingen?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
130	Pg 12 – 3.4	Per perceel is 100.000 euro per jaar beschikbaar. Moeten alle trainingen zowel leiderschap als teamontwikkeling in 1 jaar uitgevoerd worden? En dus de 100.000 euro verdeeld worden over deze trainingen?	Nee, het betreft hier een raamovereenkomst per perceel met een initiële looptijd van twee (2) jaar en twee (2) opties tot verlenging van telkens één (1) jaar. Elke jaar looptijd kent binnen een perceel een indicatieve omvang van € 100.000,--. Zowel leiderschaps- als teamontwikkelingsprogramma's worden, op basis van een wisselende capaciteitsvraag richting de opdrachtnemer, dus doorlopend maximaal vier (4) jaar afgenomen.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
131	Paragraaf 5.2 en Bijlage 7	Mocht deze aanbesteding aan ons gegund worden, zijn wij voornemens bij de uitvoering van de opdracht behalve onze trainers en adviseurs in vaste dienst ook (nader te bepalen) ZZP'ers uit ons netwerk in te zetten. Dit zijn onze zogenaamde associés en flex-trainers met wie wij een samenwerkingsovereenkomst hebben. Wij gaan er van uit dat zij niet onder de noemer 'onderaannemers' vallen en zij dus niet afzonderlijk het UEA en Bijlage 7 (Verklaring onderaanneming) dienen in te vullen. Kunt u bevestigen dat dit correct is?	Nee, ZZP-ers worden gezien als onderaannemers. Zie ook het antwoord op vraag 29. Van in te zetten onderaannemers dient in de Selectiefase nog niet het UEA en/of de bijlage 7 'Verklaring onderaanneming' te worden ingediend. Mocht een Gegadigde per perceel de opdracht gegund krijgen dan worden deze documenten alsdan opgevraagd. <i>Zie ook DEEL B nummer 1 van deze Nota van Inlichtingen.</i>
132	Paragraaf 5.2 en Bijlage 7	Mocht deze aanbesteding aan ons gegund worden, zijn wij voornemens bij de uitvoering van de opdracht in voorkomende simulatieoefeningen te werken met trainingsacteurs van het acteursbureau waarmee wij zakendoen en mogelijk ook met een outdoorbedrijf. Echter in deze fase van de uitvraag hebben wij nog weinig zicht op de uit te voeren programma's voor de sectoren in de beide percelen. Is het in deze fase toch al uw wens om zicht te krijgen op deze mogelijke onderaannemers en wilt u daarmee op voorhand al een afzonderlijk ingevulde UEA en Bijlage 7 (Verklaring onderaanneming) zien? Of bent u akkoord dit te verplaatsen naar de gunningsfase?	Akkoord, van in te zetten onderaannemers dient in de Selectiefase nog niet het UEA en/of de bijlage 7 'Verklaring onderaanneming' te worden ingediend. Mocht een Gegadigde per perceel de opdracht gegund krijgen dan worden deze documenten alsdan opgevraagd. <i>Zie ook DEEL B nummer 1 van deze Nota van Inlichtingen.</i>
133	Paragraaf 5.3	Met betrekking tot de door ons in te zetten derden, nog nader te bepalen ZZP'ers uit ons netwerk (associés en flex-trainers met wie wij een samenwerkingsovereenkomst hebben): Van een aantal van deze mensen zullen wij pas na gunning, in de ontwikkelfase per sector/ organisatieonderdeel, weten welke dit zijn. De optimale casting van een uitvoerend trainer heeft immers veelal te maken met de inhoudelijke thema's, context en timing van de specifieke opdracht van de sector/organisatieonderdeel. Is het toegestaan dat wij na gunning voor (ieder van) deze derden afzonderlijk het UEA, en/of Bijlage 7 (Verklaring onderaanneming) en/of Bijlage 8 (Verklaring Middelen derde) invullen en indienen?" Zo niet: welke andere, meer passende werkwijze stelt u voor?	Ja, dit is akkoord. <i>Zie ook DEEL B nummer 1 van deze Nota van Inlichtingen.</i>

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
134	Selectieleidraad Paragraaf 7.1 referenties (p.30)	Referentie eis 2: Bij het laatste opsommingsteken spreekt u van leiderschapsontwikkelingsprogramma's. (Het totale gefactureerde bedrag van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's voor de referent is minimaal € 50.000,-- (excl. btw) in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020.) Mogen wij ervan uitgaan dat u hier bedoelt te zeggen teamontwikkelingsprogramma's?	Ja, zie het antwoord op vraag 15.
135	Selectieleidraad Paragraaf 7.1 referenties (p.30)	Referentie eis 2: Bij het laatste opsommingsteken stelt u een factuurbedrag van minimaal € 50.000,- als norm. (Het totale gefactureerde bedrag van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's voor de referent is minimaal € 50.000,-- (excl. btw) in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020.) Vanuit onze ervaring is dit geen realistische eis aangezien teamontwikkelingsprogramma's doorgaans minder omvangrijk zijn dan leiderschapsprogramma's en er dus minder begeleidingsuren mee gemoeid zijn. Bent u bereid deze eis te verlagen naar minimaal € 30.000,- in een jaar?	Ja, zie het antwoord op vraag 15.
136	Bijlage 15	Waar staat de afkorting M&O voor in het organogram?	Management & Ondersteuning.
137	1	Op pagina 10 van de selectieleidraad staan de ontwikkelingsthema's op basis van de koers. Tevens staan hier enkele specifieke vaardigheden, kennis en gedragingen. Hoe verhouden deze zich tot elkaar? Zijn de thema's leidend met de voorbeelden van specifieke vaardigheden, kennis en gedragingen als specifieke onderdelen hiervan?	Correct.
138	2	Wij vinden het belangrijk om uiteindelijk het effect van het programma te meten. Welke specifieke, meetbare gedragingen, competenties en KPI's dienen verbeterd te zijn? Dient de opdrachtnemer deze metingen te doen of werkt Veiligheidsregio Kennemerland met eigen meetinstrumenten?	Zie het antwoord op vraag 61.
139	3	Heeft Veiligheidsregio Kennemerland in het verleden een vergelijkbaar ontwikkeltraject gedaan op (1 van beide of beide) percelen? Indien ja, welke effecten/leerinterventies zou Veiligheidsregio Kennemerland zeker willen behouden.	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
140	4	Op pagina 11 van de selectieleidraad staat de teamsamenstelling van de beide percelen. Wie vallen er precies onder "leidinggevendenden"? Zijn dit enkele leidinggevendenden als zodanig of vallen hier teamchefs of coördinatoren bijvoorbeeld ook onder?	Zie het antwoord op vraag 119.
141	5	In hoeverre wil Veiligheidsregio Kennemerland tussen de trainingsdagen door ook leerinterventies, zoals bijvoorbeeld coachingsgesprekken, intervisiegroepen of "mobile learning"?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
142	6	Wij geloven in leerinterventies die impact hebben op cognitief, emotioneel en gedragsmatig niveau. Wij zoeken hierin soms de grenzen van de deelnemers op. Wat we hiermee bedoelen is dat we daadwerkelijk doorprikken tot het ongemak → daar waar écht gedragsverandering zijn oorsprong vindt. Van comfort-zone naar adventure- of zelfs danger-zone. Onze ervaring leert dat sommige opdrachtgevers graag met leerinterventies in de comfort-zone blijven en de adventure-zone of danger-zone té disruptief vinden. In hoeverre staat Veiligheidsregio Kennemerland open voor "spannende" leerinterventies (uiteraard wel altijd met als doel: maximaal leerrendement).	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
143	Selectieleidraad	Is er een bepaalde werkmethode gekozen die leidend is in de LTO?	Nee.
144	Selectieleidraad	Kunt u iets meer detail geven over het type medewerkers dat valt onder deze aanbesteding? Zijn dit bijvoorbeeld ook de brandweermannen in het veld?	Zie de antwoorden op vraag 92 en vraag 119.
145	Selectieleidraad	Uit de aanbesteding blijkt dat de eerste echelon leiders niet mee doen met de training. Waarom niet?	Deze doen wel mee en zijn onderdeel van MT-brandweer resp. GMO.
146	Selectieleidraad	Welke trainingsvormen zijn er al geprobeerd en waarom dat niet succesvol is? Is daar een (interne) analyse van?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
147	Selectieleidraad	De visie / strategie gaat over 2018-2023. En dit traject staat in de planning voor 2020-2023. Het is nu 2021. Waarom is er niet eerder om hulp gevraagd is? Schuift het traject door naar 2021-2024 of moet nu alles gerealiseerd worden voor einde 2023.	De aanbesteding heeft als doel het sluiten van een raamovereenkomst voor 4 jaar, gebaseerd op de Koers.
148	Selectieleidraad	Dit traject omvat meerdere organisaties die de VRK vormen. Wordt er samen opgetrokken? Zo ja, op welke wijze wordt dit vormgegeven? Zo niet, waarom niet?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
149	Selectielei- draad, pag 10	'Teamontwikkeling'. Klopt ons beeld dat de gewenste teamontwikkeling gericht is op samenwerking binnen het team, niet op de samenwerking met andere teams?	Primair gericht binnen het team.
150	Selectielei- draad, pag 29	'De leiderschapsontwikkelingsprogramma's bestaan uit meerdere te volgen dagen'. In hoeverre zou u ook openstaan voor het vormgeven van een ontwikkelingsprogramma in de vorm van coaching in het werk?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
151	Selectielei- draad, pag 29	'Het resultaat van de leiderschapsontwikkelingsprogramma's is gemeten/geëvalueerd'. Heeft u nu zelf al parameters op het oog om dit te meten, zo ja welke?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
152	Selectielei- draad, pag 30	Het resultaat van de teamontwikkelingsprogramma's is gemeten/geëvalueerd.' Heeft u nu zelf al parameters op het oog om dit te meten, zo ja welke?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
153	Selectielei- draad, pag 31	'Werkervaring in het gevraagde vakgebied'. Hoe zou u het vakgebied zelf omschrijven/afbakenen?	Leiderschaps- en teamontwikkeling binnen organisatie.
154	Selectielei- draad, pag 31	'Werkervaring in het gevraagde vakgebied'. In hoeverre hecht u eraan, dat het aangeboden team ook beschikt over aantoonbare werkervaring in het domein van crisisbeheersing en met veiligheidsregio's, meer in het bijzonder van de VRK?	Zie het antwoord op vraag 112.
155	Selectielei- draad, pag 31	'Minimaal 2 x per jaar een bijscholingsactiviteit'. Kunt u aangeven wat u hieronder precies verstaat, kwalificeren zowel bedrijfsinterne als externe bijscholingsactiviteiten als zodanig?	Het op peil houden van en ontwikkelen van de eigen vakbekwaamheid.
156	Selectielei- draad, pag 36	'Visie op visie'. Doelt u hierbij op onze blik op uw vastgelegde strategische visie van de VRK als geheel, of op die van VRK waar het leiderschap- en teamontwikkeling betreft?	Visie zoals vastgelegd in bijlage 14.
157	§ 3.2	Kunt u aangeven wie de huidige leveranciers van de dienstverlening Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling zijn of leveranciers die gelijksoortige programma's momenteel uitvoeren binnen de VRK?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
158	§ 3.2	U geeft een indicatie van de opdrachtwaarde per jaar. Is deze opdrachtwaarde afkomstig uit het gemiddelde van de afgelopen jaren of gebaseerd op een budget voor de komende jaren? Graag uw toelichting.	Deze is gebaseerd op het gemiddelde van de afgelopen jaren.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
159	§ 3.2	Is het juist dat alle genoemde medewerkers gaan deelnemen aan de uitgevraagde programma's de komende jaren?	Ja.
160	§ 3.2	Is het genoemde bedrag wel juist van € 100.000,- per perceel per jaar? Het gaat dan bij de raamovereenkomst om een opdrachtwaarde (2jr plus 2x1jr) van € 800.000,- in zijn totaliteit gedurende de looptijd? Graag uw toelichting.	Per perceel betreft het een geschatte opdrachtwaarde van € 400.000,- excl. btw over de totale mogelijke looptijd(2jr plus 2x1jr). Over beide percelen dus € 800.000,- excl. btw.
161	§ 3.2	In bijlage 12 op pag 9 "bevindingen" wordt gesproken dat in de diverse opleidings-activiteiten TRM is geïntroduceerd ter versterking. Kunt u aangeven welke organisatie deze activiteiten heeft verzorgd de afgelopen jaren?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
162	§ 3.2	In bijlage 12 wordt ook MOTO genoemd. 2019-2022. Kunt u aangeven of hiermee rekening gehouden moet worden straks bij de leiderschaps- en teamontwikkeling programma's en of dit programma nog loopt? Graag uw toelichting.	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
163	§ 3.2	Bij de evaluatie van Thema 4 van het strategisch beleidsplan wordt aangegeven dat de brandweer en GGD een leiderschapsprogramma hebben doorlopen en afgerond. Kunt u aangeven hoe dit programma eruit zag en welke organisatie hierbij betrokken was?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
164	§ 3.2	In bijlage 12 wordt gesproken over een strategisch opleidingsplan. Kunt u aangeven waar wij deze kunnen vinden?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
165	§ 3.2	Er zijn wel zeer veel bijlagen bijgevoegd met informatie. Volgens ons is de informatie die getoond wordt inmiddels achterhaald (jaartallen) Kunt u bevestigen dat voor deze aanbesteding het document 'Koers VRK 2019-2024' als leidend document gezien dient te worden? Indien nee graag uw toelichting.	Koers VRK 2019 – 2024 is leidend.
166	§ 3.3	Kunt u bevestigen dat er nu momenteel ook leiderschaps- en teamontwikkeling programma's uitgevoerd worden? Of zijn deze afgerond?. Als deze nog lopen lijkt het ons logisch dat de programma's van de nieuwe opdrachtnemer hierop aan moeten sluiten. Kunt u aangeven hoe u dit ziet of waar wij rekening mee moeten houden? En als hier rekening mee gehouden moet worden dan ontvangen wij graag aanvullende informatie hierover?	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
167	§ 4.10	U geeft aan een vervaltermijn van 10 kalenderdagen. De zgn Alcatel termijn bij Europese aanbestedingen is 20 dagen. Graag uw bevestiging dat deze Alcatel termijn van toepassing is? Zo nee graag uw toelichting waarom niet?	Nee, de betreffende termijn van twintig (20) kalenderdagen heeft betrekking op de <u>gunningsbeslissing</u> in de gunningsfase. Het stellen van een bezwaartermijn in een selectiefase is niet verplicht. De bezwaartermijn mbt. de selectiebeslissing in de selectiefase van deze aanbesteding blijft daarom ongewijzigd staan op tien (10) kalenderdagen.
168	§ 7.1	U vraagt uit in uw referentie de periode 2018 t/m 2020. Zoals u weet is 2020 een Corona jaar waar veel trainingen en programma's niet in volle omvang zijn uitgevoerd. Gaat u akkoord om vanwege deze omstandigheid de mogelijkheid voor inschrijvers te bieden om eventueel ook het jaar 2017 als aanvangsdatum daarin mee te nemen?	Nee, het minimaal totale gefactureerde bedrag in minimaal één van de jaren 2018, 2019 of 2020 is reeds naar beneden bijgesteld naar € 30.000,-- excl. btw. Zie het antwoord op vraag 15.
169	§ 7.1	Kunt u bevestigen dat de referentie ook een nog lopende opdracht mag zijn. Leiderschaps- en teamontwikkeling programma's lopen vaak jaren door?	Ja.
170	§ 7.1	De mogelijkheid bestaat om meerdere referenties aan te leveren. Om te zorgen voor een gelijk speelveld verzoeken wij u om maximaal 2 referenties te gebruiken.	Voor zowel referentie eis 1 als referentie eis 2 wordt één (1) referentie gevraagd. Eventueel mag voor beide referentie eisen dezelfde referentie worden gebruikt.
171	§ 7.1	Is het toegestaan om dezelfde referenties te gebruiken voor perceel 1 en 2.	Ja, zie ook het antwoord op vraag 77.
172	§ 8.1	Kunt u aangeven wie betrokken zijn vanuit VRK (partnership) bij het leren en ontwikkelen van de medewerkers?	Primair zal dit de Monitorgroep betreffen, deze bestaat uit: • Teammanager Sector Jeugdgezondheidszorg Team Zuid; • Manager Crisisdienst Veilig Thuis Kennemerland; • Adviseur Veranderprocessen en coördinator coachpool; • Adviseur Opleidingen en Ontwikkeling; • Mobiliteitsadviseur Facilitair bedrijf P&O; • Clustermanager Incidentbestrijding Brandweer; • Teammanager Regie Risicobeheersing Brandweer; • Hoofd Veiligheidsbureau Kennemerland. Naast de Monitorgroep zal dit ook de betreffende sector zijn die de Nadere Opdracht verstrekt (voor de diverse sectoren zie pagina 11 van de Selectieleidraad).

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
173	§ 8.1	Kunt u aangeven welke organisatiedoelstellingen gerealiseerd dienen te worden en waar wij deze kunnen vinden?	Zie Koers VRK 19-24.
174	§ 8.1	Wij gaan ervan uit dat selectiecriteria 1 en 2 geanonimiseerd moeten worden ingediend in verband met een objectieve beoordeling? Zo nee waarom niet.	Nee, dit is niet nodig. Een objectieve beoordeling wordt gegarandeerd en is niet afhankelijk van de anonimiteit van de betreffende documenten.
175	§ 8.1	Wij nemen aan dat volstaan kan worden om hetzelfde document aan te leveren voor selectiecriteria 1 en 2 voor beide percelen? Zo nee graag uw toelichting.	Ja, dit volstaat. Voor beide percelen dient separaat een compleet Verzoek tot deelname worden ingediend. Zie ook het antwoord op vraag 87.
176	§ 8.1	Kunt u bevestigen dat de maximale omvang van de kwaliteitsdocumenten wanneer ingeschreven wordt op perceel 1 en perceel 2 2x A4 per criterium is? Dus er mag in totaliteit (voor perceel 1 en 2) maximaal 4x A4 ingeleverd worden?	Per perceel geldt een maximum van in totaal vier (4) pagina's A4 formaat, minimale lettergrootte 10 pt, lettertype Arial (twee (2) pagina's A4 formaat voor elk van de twee selectiecriteria).
177	§ 8.1	Beoordelingstabellen (perceel 1 en 2). Kunt u per waardering een nadere toelichting geven waarop gelet wordt tijdens de beoordeling door de leden van de beoordelingscommissie. Maw wat is het verschil tussen de verschillende waarderingen?. Wanneer krijgt iemand een 7 en wanneer krijgt iemand een 8? Graag ontvangen wij deze aanvullende beschrijvingen omdat deze ontbreekt en niet is toegevoegd.	Het toekennen van het cijfer geschiedt voor iedere Gegadigde op basis van hetzelfde beoordelingskader (zie paragraaf 8.1 en 8.2 van de Selectieleidraad) en is afhankelijk van hetgeen inhoudelijk ingediend door de Gegadigde. Wanneer een Gegadigde welk cijfer krijgt is op voorhand niet aan te geven en is bovendien onwenselijk omdat het hier het onderscheidend vermogen tussen Gegadigden betreft.
178	§ 8.2	U geeft aan dat de visie niet in beton is gegoten en dat u kandidaten uitdaagt om een eigen onderbouwde mening te geven. Dit is een ietwat dubbelzinnige omschrijving. Wij verzoeken u de wijze van beoordeling duidelijker te verwoorden zodat het voor iedere oplettende inschrijver duidelijk is wat precies bedoeld wordt en welke elementen genoemd moeten worden in het door ons op te stellen document de "Visie op visie VRK". Graag uw toelichting.	De VRK is van mening dat de vraagstelling in deze duidelijk verwoord is. Welke elementen de Gegadigde dient te benoemen is op voorhand door de VRK niet aan te geven en zou de VRK bovendien onwenselijk achten omdat het hier juist het onderscheidend vermogen tussen Gegadigden betreft. Iedere Gegadigde dient de vraagstelling te beantwoorden vanuit zijn eigen, unieke perceptie en overtuiging.
179	Bijlage 4	Kunt u bevestigen dat bij afrondingsdatum van de referentie die nog loopt ook "nog lopend" mag worden ingevuld.	Ja.
180	Bijlage 4	Kunt u bevestigen dat er voor de beantwoording verder geen toelichtingen of bijlagen bijgevoegd hoeven en mogen worden? De gestelde vragen dienen alleen kort beantwoord te worden.	Ja.
181	3.2	Op basis van welke criteria is de onderverdeling naar perceel 1 en perceel 2 gemaakt?	Zie het antwoord op vraag 14.

Europese niet-openbare aanbestedingsprocedure 'Leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling'

Nr.	Verwijzing	Vraag	Antwoord
182	8.2	Wat moet onze visie op de visie van de VR opleveren?	De VRK wil vaststellen welke visie de Gegadigde heeft met betrekking tot de visie van de VRK, waar ziet de Gegadigde aansluiting en waar ziet Gegadigde het anders.
183	8.2	De beoordeling van de visie op de visie betreft: De mate waarin de 'Visie op visie VRK' blijkt geeft van het hebben van het juiste inzicht. Hoe verhoudt zich dat tot een mogelijke andere visie van ons als aannemende partijen en een mogelijk kritische kijk op de visie van de VRK?	Zie het antwoord op vraag 182.
184	Selectieleidraad §3.2	Is het mogelijk dat een inschrijver beide percelen gegund krijgt?	Ja.
185	Algemeen	Staat u ervoor open om na gunning met elkaar in gesprek te treden om de aanpak te bediscussiëren en bepaalde onderdelen van het programma wel of niet in te zetten? Wij hebben een bewezen aanpak die we ook graag voor de VRK beschikbaar maken.	Deze vraag acht de VRK voor deze fase (de selectiefase) niet relevant en kan desgewenst in de volgende fase (de gunningsfase) gesteld worden.
186	Algemeen	Waarom kiest u voor de verdeling in twee percelen gezien de wens voor uniforme leiderschapstaal en integraliteit van alle sectoren?	Zie het antwoord op vraag 14.
187	Algemeen	Zijn er onderdelen van het mogelijke ontwikkelprogramma die vanwege andere contracten out-of-scope zullen vallen? Denk bv. aan dienstverlening omtrent vaardigheidsontwikkeling, assessments of inhoudelijke opleiding?	Ja, er zijn onderdelen (loopbaaninstrumenten) binnen de VRK beschikbaar zoals bijvoorbeeld de Talenten Motivatie Analyse (TMA). Tevens zijn er samenwerkingen met diverse bureaus zoals bijvoorbeeld voor assessments.