



Eerste nota van inlichtingen

Tendernummer	TN306437
Tendernaam	Raamovereenkomst HR-adviesdiensten SBB
Datum	30 april 2021
Aantal vragen	50

Nr.	Document	§ / Eis / Artikel	Pagina-nummer	Vraag
1	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.1, huidige situatie	4	Onder de kop 'huidige situatie' staat de volgende beschrijving: In de afgelopen jaren heeft er binnen SBB een ontwikkeling plaatsgevonden naar een volwassener organisatie waarin er steeds meer is gezocht naar een juiste organisatie inrichting, verdeling van taken en verantwoordelijkheden en een professionele cultuur. Wat verstaat de opdrachtgever onder een "volwassener organisatie"?
Een organisatie die vooruitkijkt en werkt op een planmatiger manier waarbij strategie, visie en missie zijn ontwikkeld en wordt gewerkt aan leiderschapsontwikkeling en cultuurontwikkeling passend bij de organisatiedoelstellingen.				
2	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.1, huidige situatie	4	Onder de kop 'huidige situatie' staat de volgende beschrijving: In de afgelopen jaren heeft er binnen SBB een ontwikkeling plaatsgevonden naar een volwassener organisatie waarin er steeds meer is gezocht naar een juiste organisatie inrichting, verdeling van taken en verantwoordelijkheden en een professionele cultuur. Wat verstaat de opdrachtgever onder een "professionele cultuur" en waar komt deze behoefte vandaan?
Onder professionele cultuur wordt verstaan: een cultuur waarin resultaatafspraken worden gemaakt, tijdig wordt bijgestuurd en waarin medewerkers elkaar aanspreken op gedrag. Daarnaast is dat een cultuur waarin je zegt wat je doet en doet wat je zegt en waarin er sprake is van een balans tussen het geven en het nemen van verantwoordelijkheid. Waar komt deze behoefte vandaan: helderheid over inrichting, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden is een voorwaarde waardoor medewerkers vanaf welk moment en tot waar zij verantwoordelijk zijn. Dit maakt het voor hen mogelijk het eigenaarschap te vergroten.				
3	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 1, paragraaf 1.2.1,	4	Onder de kop 'interne ontwikkeling' staat beschreven dat er een nieuw strategisch plan is opgesteld en dat de strategische pijlers zijn vertaald in een OGSM-model. Is de



		Interne ontwikkelingen		opdrachtgever bereid om het nieuwe strategisch plan en het OGSM-model beschikbaar te stellen?
We zijn bereid om met de winnende inschrijver het strategisch plan en het overzicht met initiatieven voor 2021 te delen.				
4	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 1.2.2	5	Binnen de scope van de aanbesteding valt het verbeteren van de HR-functie, processen, efficiency van de organisatie, implementatie van HR-systemen en technologieën van de HR-afdeling. Hoeveel fte telt de HR-afdeling en hoe is de afdeling opgebouwd?
De formatie van HR bestaat uit 12 fte. Het team bestaat uit: HR-manager: 1 Plv. manager/ senior adviseur arbeidsvoorwaarden 1 HR-adviseurs: 6 Ondersteuning: 2 Salarisadministratie: 2				
5	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 1.2.2	5	Hoe beoordeelt u de eigen kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit binnen de HR-afdeling om vraagstukken die binnen scope van de opdracht vallen uit te voeren?
De afdeling HR is in staat om op zowel kwantitatieve als kwalitatieve vraagstukken ondersteuning te bieden aan het uitvoeren van deze onderwerpen. Behoeft is aan de expertrol op de verschillende thema's.				
6	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 1.2.4	6	Er wordt aangegeven dat de opdrachtgever voor een grote veranderopgave staat. Wat houdt deze veranderopgave in?
SBB richt zich op een verdere professionalisering. Dit houdt in dat op verschillende thema's sprake is van een veranderopgave. Bijvoorbeeld helderheid over de organisatiestructuur en organisatieprocessen (w.o. wie is waarvoor verantwoordelijk) de inbedding van strategische personeelsontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en SBB als aantrekkelijk werkgever.				
7	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 2.10	14	De aanbesteding dient rechtsgeldig ondertekend te worden. Wij maken bij voorkeur gebruik van de digitale handtekening met het PKI-overheidscertificaat. In verband met het vele thuiswerken is dit veel praktischer dan het scannen van natte handtekeningen. Hoewel deze digitale handtekening zonder twijfel rechtsgeldig is, vragen wij u voor de zekerheid of u deze wijze van ondertekenen accepteert.
Ja, aanbestedende dienst gaat met deze wijze van ondertekenen akkoord.				
8	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 3.1.2	20	U stelt dat indien inschrijver deel uitmaakt van een groep en haar resultaten zijn opgenomen in een geconsolideerde jaarrekening, er dan sprake is van een beroep op een derde voor de financiële en economische draagkracht.



				Hoewel inschrijver deel uitmaakt van een groep (en de resultaten daar ook zijn opgenomen in een geconsolideerde jaarrekening), opereert inschrijver volledig zelfstandig, heeft een eigen jaarrekening die gedeponereerd wordt bij de Kamer van Koophandel en is qua financiële draagkracht in geen enkel opzicht afhankelijk van de moedermaatschappij en uitstekend in staat haar verplichtingen na te komen. Bent u het met ons eens dat een beroep op derde hier niet aan de orde is en de gevraagde documentatie (o.a. UEA, GVA van de moedermaatschappij) niet van toepassing is?
Ja, aanbestedende dienst is het met u eens in deze. Normaal gesproken staat de holding garant voor de schulden van de dochteronderneming(en) en dan hoeft de dochteronderneming ook geen jaarrekening te deponeren. Aangezien u als inschrijver zelfstandig uw eigen jaarrekening heeft en deze ook deponereert bij de KvK nemen wij aan dat de holding niet garant staat voor u als dochteronderneming en u derhalve geen beroep doet op de financiële draagkracht van de holding. In dit geval is de gevraagde documentatie m.b.t. de moedermaatschappij/ holding dan ook niet van toepassing.				
9	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 3.3	23	U wilt graag een Gedragsverklaring Aanbesteden van de moedermaatschappij ontvangen, wanneer inschrijver deel uitmaakt van een groep en de resultaten zijn opgenomen in een geconsolideerde jaarrekening. Wij zijn van mening dat er in ons geval geen sprake is van een beroep op derde (zie onze vorige vraag), maar los daarvan vragen wij u om sowieso de GVA voor de moedermaatschappij te laten vervallen. In de afgelopen vijftien jaar hebben wij op tientallen aanbestedingen per jaar ingeschreven, vele honderden in totaal. Wij zijn echter nog nooit de eis tegengekomen om een GVA van de moedermaatschappij te overleggen. Dit is echt ongebruikelijk. In verband met de administratieve last (het aanvragen van een GVA is erg bewerkelijk), de lange aanvraagtijd (max 8 weken) en de eraan verbonden kosten, verzoeken wij u vriendelijk om deze eis te laten vervallen.
Nee, aanbestedende dienst laat de eis ten aanzien van de GVA voor de moedermaatschappij in het geval dat inschrijver een beroep op derde inzake de financiële draagkracht doet niet vervallen. Aanbestedende dienst geeft in haar antwoord op vraag 8, wel verduidelijking op hetgeen is gevraagd en hoe zij daar als aanbestedende dienst naar kijkt en hoe zij dit punt zal beoordelen bij de ontvangst van de inschrijvingen.				
10	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 3.4.2	25-26	U wilt graag "bewijsmiddelen inzake de geschiktheidseisen m.b.t. de financiële en economische draagkracht" van de moedermaatschappij ontvangen, wanneer inschrijver deel uitmaakt van een groep en de resultaten zijn opgenomen in een geconsolideerde



				jaarrekening. Een van die geschiktheidseisen betreft een beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Wij zijn van mening dat er in ons geval geen sprake is van een beroep op derde (zie onze vorige vragen), maar los daarvan vragen wij u om sowieso deze eis inzake de beroepsaansprakelijkheidsverzekering voor de moedermaatschappij te laten vervallen. In ons geval is de beroepsaansprakelijkheidsverzekering niet van toepassing op de moedermaatschappij, maar alleen op de dochtermaatschappijen. Vanuit de moedermaatschappij wordt namelijk geen dienstverlening aan klanten verricht. De moedermaatschappij dient uitsluitend als houdstermaatschappij voor de aandeelhouders. Bent u ermee akkoord dat alleen inschrijver een beroepsaansprakelijkheidsverzekering overlegt?
Ja, aanbestedende dienst gaat hiermee akkoord. Enkel de inschrijver welke de daadwerkelijke dienstverlening verricht dient in het bezit te zijn van een beroepsaansprakelijkheidsverzekering. In het geval van een samenwerkingsverband geldt dit voor alle partijen en/of combinanten uit het samenwerkingsverband.				
11	Aanbestedings leidraad	Referentie	26	Wij werken op dit moment voor SBB: Mogen wij SBB zelf ook als referent opgegeven?
Ja, dat mag u, aanbestedende dienst wijst u er wel op dat u enkel voor het opmaken van uw referentie en/of voor de eventueel lopende opdracht contact opneemt met uw contactpersoon binnen SBB.				
12	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 3.4.3	27	Begrijpen wij het goed dat één kerncompetentie (waarin om meerdere adviesdomeinen gevraagd wordt) ook met meerdere referenties aangetoond mag worden? En zo ja, moet dan één referentie per kerncompetentie een minimale waarde van € 50.000 hebben of moet elk van deze referenties aan de minimale opdrachtwaarde komen?
Ja, dat is correct. De minimale waarde van de opdracht bij deze kerncompetentie is € 50.000, -, indien u meerdere referentie voor één kerncompetentie aanlevert dienen deze referenties gezamenlijk aan de minimale opdrachtwaarde van € 50.000, - te voldoen.				
13	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 3, paragraaf 3.5.2	30-32	Kan de opdrachtgever verduidelijken of de opdrachtnemer mbo-stageplaatsen/leerbanen mag creëren om te voldoen aan de social return verplichting, zonder erkend te zijn als officieel leerbedrijf?
Nee, het is een wettelijke verplichting dat inschrijver een erkend leerbedrijf moet zijn om dit te mogen doen.				
14	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 3, paragraaf 3.5.2	30-32	Het is mooi en goed te zien dat het SBB in haar uitvraag een duidelijk beeld voor ogen heeft over hoe de SROI bijdraagt aan de maatschappelijke doelstellingen waarin zij in functie een bijdrage levert. Inclusie, en ook zeker de aansluiting tussen inclusief onderwijs



				en de inclusieve arbeidsmarkt, staat bij ons hoog in het vaandel. Wel zien wij dat de uitgevraagde doelgroep in het bouwblokkenmodel, PrO, vso en MBO, wellicht minder goed aansluit bij onze werkzaamheden. Staat de opdrachtgever ervoor open om binnen de invulling van de SROI ook andere doelgroepen met een ondersteuningsvraag een rol te bieden, zodat een duurzame baan kan worden vervuld?
Aanbestedende dienst staat open om bij de invulling van SROI in overleg met inschrijver naar maatwerk oplossingen te kijken, zoals o.a. HBO-stageplaatsen/leerbanen. Daarin verwacht aanbestedende dienst dan een uitgewerkt voorstel vanuit inschrijver nadat partijen de raamovereenkomst hebben ondertekend en invulling geven aan de gestelde termijnen voor de totstandkoming van haar SROI-verplichting en het plan van aanpak.				
15	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-gunningscriterium 1	34	Kan de opdrachtgever aangeven op welke punten de nieuw ontworpen hoofdstructuur en hoofdprocessen verschillen van de oorspronkelijke hoofdstructuur en hoofdprocessen?
Nee, dat kan aanbestedende dienst nog niet.				
16	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-gunningscriterium 1	34	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium staat dat de SBB voor uitdagingen staat om de nieuwe hoofdstructuur en hoofdprocessen te implementeren. Kan de opdrachtgever nader toelichten welke uitdagingen worden voorzien?
Draagvlak creëren, leiderschapsontwikkeling, cultuurontwikkeling (eigenaarschap en actief feedback geven en ontvangen).				
17	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-gunningscriterium 1	34	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium staat dat het plan van aanpak wordt beoordeeld op de methoden en technieken die u inzet om invloed uit te oefenen op afstand. Kan de opdrachtgever verduidelijken wat hier met "afstand" wordt bedoeld?
Circa 80% van de organisatie (buitendienst medewerkers) werkt vanuit huis op "afstand" en bezoekt van daaruit bedrijven voor haar primaire taken (erkennen en begeleiden van leerbedrijven). Gedurende de huidige pandemie is het thuiswerken ("afstand") ook voor de binnendienst medewerkers het geval.				
18	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1,	34	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium staat dat de SBB advies heeft ontvangen met betrekking tot de optimalisatie van de organisatiestructuur van een extern



		Sub gunningscriterium 1		adviesbureau. Kan de opdrachtgever aangeven in welke mate de medewerkers betrokken zijn bij het (her)ontwerpen van de hoofdstructuur en -processen?
Nee, dat kan aanbestedende dienst nog niet exact aangeven, maar het doel is wel om een afspiegeling van de organisatie bestaande uit medewerkers, leidinggevend, bestuur, OR, directie/MT hierbij te betrekken.				
19	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 1	34	In het sub-gunningscriterium 1 worden de organisatieonderdelen beschreven aan de hand van functies en fte's. Kan de opdrachtgever een beschrijving geven van de gelaagdheid in management binnen stafafdelingen, beleid en uitvoering (bijv. afdelingshoofden/teamleiders) inclusief de daarbij horende fte's?
Ja, aanbestedende dienst heeft bij deze Nota van Inlichtingen een 'Overzicht aantallen leidinggevend en structuur' toegevoegd. Daarin zijn de aantallen in fte's opgenomen verdeeld over de diverse afdelingen, organisatieonderdelen en de gelaagdheid in functieniveaus.				
20	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 1	34	Eén van de beoordelingscriteria is: de wijze waarop rekening wordt gehouden met de impact van de verandering op cultuur en structuur. Kan de opdrachtgever een beschrijving geven van de huidige cultuur van SBB?
SBB is ontstaan in 2015 als gevolg van een fusie van 17 kenniscentra en de koepelorganisatie Colo. In de eerste jaren is gewerkt aan het vormen van een cultuur. Nu bijna 6 jaar verder is een verschil zichtbaar tussen medewerkers die meebewegen met de veranderingen van SBB, medewerkers die na de fusie bij SBB zijn komen werken en medewerkers die moeite hebben met de veranderingen binnen SBB. De grootste verandering qua cultuur zit in meer procesmatige en uniforme wijze van werken waardoor bij sommigen het gevoel wordt ervaren dat eigen initiatief en vrijheid wordt verminderd. SBB is een organisatie waarin er veel ruimte is voor initiatief. Er is verbindingskracht aanwezig en er wordt ondanks de hogere werkdruk toch ook veel ruimte gemaakt om elkaar te helpen en afstemming te zoeken. De binnendienst is op sommige onderdelen een andere wereld (kantooromgeving) dan de buitendienst. Er is behoefte aan meer verbinding tussen binnen en buitendienst (waar zijn ze mee bezig en hoe is dat ondersteunend aan wat de buitendienst doet?). Wat je daarnaast ziet is dat er soms grote verschillen bestaan in met name veranderkracht tussen medewerkers. Medewerkers hebben veel behoefte aan vrijheid en autonomie, weinig behoefte aan conformeren, veel behoefte aan onafhankelijk denken en handelen en veel behoefte aan afwisseling in het werk. De matrixstructuur maakt dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet altijd duidelijk zijn. Door de groei die we als organisatie doormaken krijgen we te maken met "groeipijn" en de nadelen van schaalgrootte: stroperigheid, minder flexibel, terwijl we juist meer wendbaar moeten worden.				



21	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	34	Er wordt verwezen naar de strategische doelstellingen voor 2020-2022. In welke mate zullen de strategische doelstellingen voor de periode na 2022 een voortzetting zijn van de strategische doelstellingen voor 2020-2022?
Het uitgangspunt is dat de doelstellingen in het verlengde liggen en er niet een totaal andere richting zal volgen na afloop van het huidige strategisch plan.				
22	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	34	U spreekt over een nieuwe hoofdstructuur en hoofdprocessen. Kunt u toelichten wat de impact hiervan is in termen van reikwijdte (hoeveel medewerkers worden hierdoor geraakt) en diepgang (de mate waarin het werk van medewerkers als gevolg van de nieuwe structuur en nieuwe processen verandert of de werkeenheid waar zij deel van uitmaken)?
Nee, daar is nog geen zicht op.				
23	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	34	U spreekt over een soepele invoering en implementatie van de nieuwe organisatiestructuur. Wat verstaat u onder een soepele invoering en implementatie?
Onder een soepele invoering verstaan we een planmatige invoering waarbij aan de voorkant aan alles is gedacht en waarbij medewerkers van de organisatie op een succesvolle wijze worden meegenomen in de gewenste veranderingen. Waarbij het overgrote deel van de medewerkers in staat is en van plan is op een positieve manier bij te dragen aan de gewenste verandering en op een constructieve wijze met weerstand wordt omgegaan. Het gaat ook altijd om een integrale benadering bij implementatie: communiceren, faciliteren, opleiden, organiseren.				
24	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	34	U spreekt over een nieuwe hoofdstructuur en hoofdprocessen. Welke visie ligt ten grondslag aan het ontwerp van de hoofdstructuur en de wijze van aansturing van de organisatie?
De structuur moet beter gaan bijdragen aan het behalen van de strategische doelstellingen en meer wendbaarheid in zich hebben dan de huidige structuur. We laten ons momenteel adviseren over de wijze van aansturing die daarbij past.				
25	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	34	U spreekt over een nieuwe hoofdstructuur en hoofdprocessen. Betekent dit dat de overlegstructuur, fijnstructuur en de consequenties voor functies nog in kaart gebracht moeten worden?
Ja, dat is correct.				
26	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	34	In het eerste subgunningscriterium, de casus, vraagt u om een plan van aanpak. Bedoelt u een inhoudelijk plan van aanpak voor de invoering en implementatie van de nieuwe organisatiestructuur, of bedoelt u een procesmatig plan van aanpak van de wijze waarop wij tot een advies zouden komen over de invoering en implementatie van de nieuwe organisatiestructuur?

Wat wij graag terugzien in het plan van aanpak is een beschrijving van het proces om te komen tot het optimaliseren van de organisatiestructuur inclusief de beschrijving van de randvoorwaarden om tot een succes te komen.				
27	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	35	Het plan wordt beoordeeld op de wijze waarop het leiderschap in stelling wordt gebracht. Hoe kijkt u aan tegen de capaciteiten van leidinggevenden om leiding te geven aan de transitie naar het werken in de nieuwe structuur?
De capaciteiten zijn zeer wisselend per individu. Om het grofweg in percentages uit te drukken zal 10 - 15% niet in staat zijn mee te gaan in de transitie, 50 - 60% hulp nodig hebben om mee te kunnen bewegen in deze transitie en 30 - 40% zal goed in staat zijn mee te bewegen.				
28	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	35	Bij Beoordeling, 6 ^e punt: welke stakeholders onderscheidt u?
De stakeholders die worden bedoeld betreffen o.a.: het bestuur van SBB bestaande uit vertegenwoordigers van beroepsonderwijs en bedrijfsleven, leerbedrijven waar studenten een stage of leerbaan hebben, scholen, ministerie van OCW (subsidievertrekker).				
29	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	35	Bij Beoordeling: u spreekt over 'ontzorging van de aanbestedende dienst'. Wanneer vindt u dat er sprake is van 'ontzorging'?
Wanneer het initiatief voor het opstellen en opvolgen van het plan van aanpak bij de opdrachtnemer ligt en er inhoudelijk advies wordt gegeven. Daarnaast gaan we ervan uit dat er tijdig wordt geëscaleerd zodra er knelpunten wordenesignaleerd.				
30	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 1	35	Eén van de beoordelingscriteria is: de wijze waarop het leiderschap in stelling wordt gebracht. Wat is de visie van SBB op leiderschap?
Wij hebben recent 7 thema's van inspirerend leiderschap gedefinieerd:				
1 draagt de missie, visie en strategie van SBB actief uit;				
2 geeft richting, ruimte en stuurt op resultaat;				
3 toont lef en beschikt over veranderkracht;				
4 stimuleert medewerkers in hun ontwikkeling en de regie over hun eigen loopbaan (en teamontwikkeling);				
5 durft het open en eerlijke gesprek te voeren;				
6 creëert verbinding;				
7 voorbeeldfunctie.				
31	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-	35	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium staat dat de mate waarin het plan van aanpak implementatie organisatiestructuur als adequaat wordt ervaren o.a. bepaald wordt door onderbouwing met relevante en dominante gegevens. Kan de opdrachtgever verduidelijken naar welke "gegevens" hier gezocht wordt?



		gunningscriterium 1		
Aanbestedende dienst bedoeld met “(dominante) gegevens”, de resultaten, feiten e.d. die inschrijver zelf gebruikt ter onderbouwing van haar plan van aanpak implementatie organisatiestructuur, waarbij zij zich berust op door haar in het verleden geleverde prestaties. Deze “dominante gegevens” zijn herleidbaar en door aanbestedende dienst te verifiëren. De “dominantie gegevens” zijn, bijvoorbeeld openbaar op de website van inschrijver of vanuit aangeleverde referenties, met feiten onderbouwde gegevens vanuit de haar geleverde prestaties bij haar referenten. Niet onderbouwde gegevens of prestaties zullen niet als “dominante gegevens” kunnen worden aangemerkt bij de beoordeling.				
32	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 1	35	Op pagina 35 staat: “De mate waarin het plan van aanpak implementatie organisatiestructuur als adequaat wordt ervaren, dat wil zeggen als relevant, realistisch en doelmatig worden ervaren, voldoende diepgang heeft, onderbouwd is met relevante en dominante gegevens, én er sprake is van ontzorging van de aanbestedende dienst.” Wat wordt bedoeld met “dominante gegevens”?
Aanbestedende dienst bedoeld met “dominante gegevens”, de resultaten, feiten e.d. die inschrijver zelf gebruikt ter onderbouwing van haar plan van aanpak implementatie organisatiestructuur, waarbij zij zich berust op door haar in het verleden geleverde prestaties. Deze “dominante gegevens” zijn herleidbaar en door aanbestedende dienst te verifiëren. De “dominantie gegevens” zijn, bijvoorbeeld openbaar op de website van inschrijver of vanuit aangeleverde referenties, met feiten onderbouwde gegevens vanuit de haar geleverde prestaties bij haar referenten. Niet onderbouwde gegevens of prestaties zullen niet als “dominante gegevens” kunnen worden aangemerkt bij de beoordeling.				
33	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 1	35	Op pagina 35 staat: “De mate waarin het plan van aanpak implementatie organisatiestructuur als adequaat wordt ervaren, dat wil zeggen als relevant, realistisch en doelmatig worden ervaren, voldoende diepgang heeft, onderbouwd is met relevante en dominante gegevens, én er sprake is van ontzorging van de aanbestedende dienst.” Waarin wil de SBB graag ontzorgd worden?
Wanneer het initiatief voor het opstellen en opvolgen van het plan van aanpak bij de opdrachtnemer ligt en er inhoudelijk advies wordt gegeven. Daarnaast gaan we ervan uit dat er tijdig wordt geëscaleerd zodra er knelpunten wordenesignaleerd.				
34	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 1	35	Eén van de beoordelingscriteria is: de wijze waarop u de communicatie naar de interne organisatie zou vormgeven. Kan de opdrachtgever aangeven wat op dit moment de gebruikelijke leer- en communicatiekanalen voor de organisatie zijn (wel en niet digitaal georiënteerd)?
Communicatiekanalen digitaal zijn: in de huidige situatie vindt interne communicatie plaats via digitale roadshows (strategisch plan), intranet en mail. In het afgelopen jaar is voornamelijk thuisgewerkt en is met enige regelmaat een videobijeenkomst gehouden waarin de directievoorzitter de organisatie informeert over de voortgang en bijzonderheden.				



Onder normale omstandigheden, dus als geen sprake is van COVID-19 maatregelen, vindt interne en leercommunicatie plaats via medewerkersbijeenkomsten, lunchbijeenkomsten kantoor en leiderschapsdagen. SBB kent een uitgebreide leercultuur. Medewerkers kunnen gebruik maken van individuele opleidingen en teamontwikkeling wordt gestimuleerd.

35	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-gunningscriterium 2	35	Voor het beschrijven van een plan van aanpak voor dit sub-gunningscriterium hanteert u een maximaal aantal pagina's van 2 pagina's A4. Onze ervaring leert dat dit te weinig is om op een goede wijze de drie onderwerpen die onder 'Beoordeling' genoemd staan te behandelen, zodat u een afgewogen score kunt toekennen op dit onderdeel. Is het mogelijk om het plan van aanpak uit te breiden naar maximaal 4 pagina's A4?
----	------------------------	---	----	--

Ja, dat is akkoord. Hiermee past aanbestedende dienst het totaal aantal in te leveren A4 aan van 2 pagina's A4 naar 4 pagina's A4. Overige voorwaarden blijven onveranderd.

36	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-gunningscriterium 2	35	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium geeft u aan de 'bestaande strategische personeelsontwikkeling verder uit te rollen binnen de gehele organisatie'. Is het daarmee de wens van de opdrachtgever om de reeds gebruikte methodiek verder uit te rollen, of is het de wens dat inschrijver haar eigen aanpak voor de uitvoering uitwerkt?
----	------------------------	---	----	---

De wens van SBB is om de huidige methodiek te hanteren. De rol van de externe expert betreft het doen van voorstellen om de strategische personeelsontwikkeling te optimaliseren en te borgen in de organisatie.

37	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-gunningscriterium 2	35	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium geeft u aan de 'bestaande strategische personeelsontwikkeling verder uit te rollen binnen de gehele organisatie'. Zou de opdrachtgever meer informatie kunnen verschaffen over de gebruikte methodiek?
----	------------------------	---	----	---

We hebben gebruik gemaakt van het strategisch plan SBB 2020-2022 als uitgangspunt en een vertaling gemaakt naar de doelstellingen per afdeling. Vervolgens is er een matrix (9-grid) gebruikt die weergeeft hoe groot het verschil is tussen het gewenste en het huidige personeelsbestand zowel kwalitatief als kwantitatief.

38	Aanbestedings leidraad	Subgunningcriterium 2	36	U geeft aan dat in de case "Daarbij is slechts het kwantitatieve deel van het personeelsbestand in beeld gebracht". Wat bedoelt u met "het kwantitatieve deel van het personeelsbestand"?
----	------------------------	-----------------------	----	---

We noemen dit de jaarlijkse vlootshow waarin o.a. wordt besproken aantallen en fte van: formatieplaatsen, bezetting, uitstroom pensionado's, eventuele verwachte doorstroom.

39	Aanbestedings leidraad	Subgunningcriterium 2	36	Welke initiatieven van de strategische personeelsontwikkeling hebben al plaatsgevonden
----	------------------------	-----------------------	----	--



Er is een methodiek gekozen, er is een systeem dat de methodiek ondersteunt en waarin relevante gegevens worden vastgelegd. Er is een koppeling tussen de beoordelingscyclus en dit systeem. De vlootinspectie zoals beschreven bij vraag 38 wordt jaarlijks uitgevoerd binnen bijna alle afdelingen. Daarnaast heeft een pilot voor strategische personeelsontwikkeling binnen 2 stafafdelingen plaatsgevonden waarbij het kwalitatieve en het kwantitatieve deel in kaart is gebracht in lijn met de teamdoelstellingen. Deze pilot is geëvalueerd. Gezien de tijd die het vraagt om dit uitvoerige proces op een zorgvuldige manier vorm te geven en de druk die momenteel op de organisatie staat is gekozen om de plannen even in de koelkast te zetten en op een nader te bepalen passend moment verder uit te rollen binnen de gehele organisatie. Een mogelijk passend moment zou kunnen zijn bij implementatie van de organisatiestructuur.

40	Aanbestedings leidraad	Subgunningscriterium 2	36	U schrijft: ... "De mate waarin de begeleiding bij de uitwerking van de strategische personeelsontwikkeling als adequaat wordt ervaren, dat wil zeggen als relevant, realistisch en doelmatig worden ervaren, voldoende diepgang heeft, onderbouwd is met relevante dominante gegevens, én er sprake is van ontzorging van de aanbestedende dienst...." Vraag: Wat bedoelt u met 'dominante' gegevens?
----	------------------------	------------------------	----	---

Aanbestedende dienst bedoelt met "dominante gegevens", de resultaten, feiten e.d. die inschrijver zelf gebruikt ter onderbouwing van haar plan van aanpak implementatie organisatiestructuur, waarbij zij zich berust op door haar in het verleden geleverde prestaties. Deze "dominante gegevens" zijn herleidbaar en door aanbestedende dienst te verifiëren. De "dominantie gegevens" zijn, bijvoorbeeld openbaar op de website van inschrijver of vanuit aangeleverde referenties, met feiten onderbouwde gegevens vanuit de haar geleverde prestaties bij haar referenten. Niet onderbouwde gegevens of prestaties zullen niet als "dominante gegevens" kunnen worden aangemerkt bij de beoordeling.

41	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 2	36	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium geeft u aan dat er wordt gekeken naar 'De wijze waarop inschrijver adviseert op het gebied van functie (her)waardering en - beschrijving... en hoe deze worden onderbouwd'. Zou de opdrachtgever kunnen aangeven om hoeveel (huidige) functies het gaat en hoe groot het aandeel is van de functies waarvan het de wens is deze te herschrijven?
----	------------------------	---	----	---

SBB kent een generiek functiehuis met 21 generieke functies. Daarnaast maken we gebruik van rollen: regio coördinator, thema coördinator, team coördinator, workshopleider, grote accounthouder etc. Van deze rollen zouden we er enkele (2 à 3) mogelijk op korte termijn opnieuw moeten gaan waarderen. Daarnaast kan de optimalisatie van de organisatiestructuur ook leiden tot advies m.b.t. het implementeren van nieuwe of aangepaste functies/rollen. Dit laatste is nog niet te overzien in aantallen.

42	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, Sub gunningscriterium 2	36	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium geeft u aan dat er wordt gekeken naar 'De wijze waarop inschrijver adviseert op het gebied van functie (her)waardering en - beschrijving... en hoe deze worden onderbouwd'. In hoeverre is er de wens om medewerkers inhoudelijk te betrekken bij het vormgeven van de functies?
----	------------------------	---	----	---



In de huidige situatie beschrijven de leidinggevende en medewerker bij herwaardering van een bestaande functie de inhoud van een functie en leggen dit profiel ter beoordeling voor aan een gespecialiseerde externe adviseur/ organisatie. Onderdeel van deze opdracht is dan ook invulling te geven aan deze behoefte. Aanbestedende dienst laat zich hierover dan ook graag adviseren.				
43	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	36	Binnen twee stafafdelingen is gestart met strategische personeelsontwikkeling. Welke methodiek heeft u hiervoor gehanteerd?
We hebben gebruik gemaakt van het strategisch plan SBB 2020-2022 als uitgangspunt en een vertaling gemaakt naar de doelstellingen per afdeling. Vervolgens is er een matrix (9-grid) gebruikt die weergeeft hoe groot het verschil is tussen het gewenste en het huidige personeelsbestand zowel kwalitatief als kwantitatief.				
44	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	36	Opdrachtgever wenst de bestaande strategische personeelsontwikkeling verder uit te rollen binnen de gehele organisatie. In hoeverre is er ruimte om, op basis van de expertise en ervaring van de inschrijver, de methodiek aan te passen?
De wens van SBB is om de huidige methodiek te hanteren. De rol van de externe expert betreft het doen van voorstellen om de strategische personeelsontwikkeling te borgen in de organisatie.				
45	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	36	Binnen twee stafafdelingen is gestart met strategische personeelsontwikkeling. In hoeverre zijn medewerkers betrokken geweest?
Medewerkers zijn hierbij niet betrokken geweest. Het ontwerp van de strategische personeelsontwikkeling is tot stand gekomen in verschillende bijeenkomsten met leidinggevend van stafafdelingen waarin men is bevraagd en gechallenged. De medewerkers zijn in deze fase niet betrokken geweest. De medewerkers worden betrokken in de fase waarin de strategische personeelsontwikkeling ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd.				
46	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	36	Wat moet de strategische personeelsontwikkeling opleveren voor de organisatie?
Zorgen dat de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve personele capaciteit aansluit bij de strategische doelstellingen (meerjarendoelstellingen) van de organisatie. En dat het leiderschap een belangrijke rol heeft in het realiseren van deze doelstellingen. Meer zicht op de toekomst en mogelijkheid om proactief te kunnen inspelen op in- en externe veranderingen.				
47	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.1	36	Hoe zijn de verantwoordelijkheden voor strategische personeelsontwikkeling belegd binnen de organisatie?
De HR-afdeling faciliteert het proces en is daarbij ondersteund door een externe adviseur/organisatie in de eerste fase. De lijn voert uit en krijgt hierbij ondersteuning van de betreffende HR-adviseurs.				
48	Aanbestedings leidraad	Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, sub-	39	In de omschrijving van dit sub-gunningscriterium staat dat het voor de aanbestedende dienst van groot belang is dat inschrijver in staat is om tijdig geschikte kandidaten aan te bieden. Kan de opdrachtgever verduidelijken wat onder "tijdig" wordt verstaan?



		gunningscriterium 4		
Aanbestedende dienst verwacht dat inschrijver na een intake met de interne opdrachtgever binnen 7 tot uiterlijk 14 kalenderdagen een uitgewerkte offerte met geschikte kandida(a)t(en) kan voorleggen.				
49	Aanbestedings leidraad	Paragraaf 4.2.2	41	De beantwoording van de subgunningscriteria mag geen bedrijfskenmerk bevatten. Dat betekent in ieder geval geen bedrijfsnamen en geen logo. Mogen wij wel onze huisstijlkleuren gebruiken?
Aanbestedende dienst wil de beoordeling door haar beoordelingsteam zo anoniem mogelijk laten plaatsvinden. Derhalve wenst zij geen bedrijfskenmerken terug te zien in de beantwoording van de gunningscriteria of eventuele toegestane bijlagen daarbij. Huisstijlkleuren kunnen derhalve ook kenbaar maken met welke inschrijver de beoordelaar te maken heeft. Het is dus niet toegestaan om enige bedrijfskenmerken aan de beantwoording van de gunningscriteria toe te voegen. Let hierbij ook op gebruikte, specifiek voor inschrijver, ontworpen systemen. Omschrijf deze zo dat de functionaliteit en/of het gebruik van het systeem concreet is, maar let op bij het noemen van de specifieke naam, omdat dit ook wellicht herleidbaar is naar inschrijver.				
50	Tenderned	Prijs	-	Inschrijver moet in Tenderned de prijs en BTW in letters en cijfers invullen. Klopt onze aanname dat we hier '0' en 'nul' mogen invullen omdat het prijzenblad wordt beoordeeld?
Ja, uw aanname is correct. U dient een ingevuld en ondertekend prijzenblad in te dienen bij uw inschrijving.				