

Aanbesteding: Aanbesteding Leiderschapsontwikkeling
Aanbestedende Dienst: Regionale Dienst Openbare Gezondheidszorg Hollands Midden
Referentie: Z/23/005729

Toelichting:

Ref.nr. **Onderwerp:**
1 Eerder MD-traject

Vraag:

In de stukken beschrijft u eerdere interventies die u heeft ontplooid op het gebied van leiderschapsontwikkeling voor de RVE-managers en operationeel managers. Wat heeft het traject de RVE-managers, de operationeel managers en de organisatie als geheel opgeleverd? Wat is het grootste verschil tussen voor en na het traject?

Antwoord:

1. Visie op managementfilosofie verder uitgediept 2. Managers delen met elkaar visie op leidinggeven in de organisatie met de 3 leiderschapsstijlen 3. Managers hebben elkaar Hechtbreed leren kennen en zijn gaan delen met en leren van elkaar. 4. Bewustwording wat er van een leidinggevende binnen Hecht gevraagd wordt en zicht op eigen talenten/eigenschappen /ontwikkelpunten

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
2 Tijdsbesteding deelnemers

Vraag:

Jullie geven aan dat je graag ziet dat we rekeningen houden met de drukke agenda's van de doelgroep. Hoeveel tijd kunnen de operationeel managers gemiddeld per maand vrij maken voor leiderschapsactiviteiten?

Antwoord:

Directie vindt investeren op leiderschap van het management en de ontwikkeling daarin van groot belang. Tijdsinvestering wordt nader bepaald. In het vorige traject hadden de operationeel managers 36 uur aan

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

3

Onderwerp:

Strategisch vermogen

Vraag:

Op p16 geeft u in het doelgroep-specifieke onderdeel aan dat RVE-managers als behoefte hebben 'Strategisch Vermogen'. Kunt u dat wat meer toelichten? Wat wordt hiermee bedoeld?

Antwoord:

Een RVE heeft meerdere stakeholders te bedienen. Er zijn interne en externe stakeholder. RVE-doelstellingen én organisatiedoelstellingen moeten worden gesteld en behaald. Hoe verhoudt dit zich tot elkaar, welke competenties/vaardigheden vraagt. Dit vraagt strategisch vermogen.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

4

Onderwerp:

Successen vieren

Vraag:

In het document wordt verschillende keren gerefereerd naar het belang van successen vieren. Wat maakt dat dit tot nog toe niet goed van de grond is gekomen?

Antwoord:

We gaan met de professionele cultuur uit van initiatief nemen, experimenteren en blijvend leren. Daar hoort successen vieren bij. We willen dan ook dat hier bewust op ingezet wordt. Vaak geven we nog niet bewust aandacht aan successen. Ook zijn we niet van nature trots op wat we doen.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

5

Onderwerp:

Overlegmomenten

Vraag:

Welke overlegmomenten zijn er waarop de operationeel managers elkaar treffen?

Antwoord:

Er is een maandelijks breed management overleg (digitaal) waarin de RVE-managers en operationeel managers samen met de directie zitten om te horen over voor hun belangrijke ontwikkelingen. Verder hebben managementteams binnen iedere RVE eigen overlegstructuren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 6
Onderwerp: Intervisie

Vraag:

Intervisie is heel goed ontvangen en u geeft aan dat de managers hier graag mee door willen gaan. Wordt de intervisie op dit moment begeleid door een externe partij? En willen jullie in de huidige set-up (qua samenstelling vd groep en begeleiding) dit doorzetten? Of is het met name belangrijk dat er weer intervisie in het vervolgtraject zit en dat vorm en samenstelling van de groep mag wijzigen.

Antwoord:

Intervisie vond plaats in de MD-trajecten. Deze zijn nu afgerond. Groepen die elkaar nog willen zien, doen dat, maar hebben geen (externe) begeleiding. We vinden het belangrijk dat in het nieuwe MD-traject weer intervisie plaatsvindt, in gemengde groepen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 7
Onderwerp: Kruisbestuiving

Vraag:

Wat wordt er tot nu toe aan kruisbestuiving gedaan binnen de groep operationeel managers? In hoeverre zoeken ze elkaar nu op? En rondom wat voor soort zaken?
Op welke thema's zouden jullie meer gezamenlijkheid willen zien van deze groep?

Antwoord:

Managers kennen elkaar middels het huidige MD-traject. Daar hadden ze met elkaar over casuïstiek overleg en leerden van andere aanpak. Elkaar opzoeken is nu vrijblijvend. Managers treffen elkaar in projectgroepen of wisselen uit in bijeenkomsten die bijvoorbeeld HR organiseert, zoals over

verzuim. Er is niet een bepaald thema waarop meer gezamenlijkheid gewenst is. Door het huidige MD-traject is meer gezamenlijkheid ontstaan. Dit moet verder uitgebouwd: voelen dat je samen visie hebt op d 3 leiderschapsstijlen /managementfilosofie/professionele cultuur, elkaar vinden als je elkaar nodig denkt te hebben, voelen dat je 1 organisatie bent.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
8 Directie van Hecht

Vraag:

In hoeverre maakt de directie van Hecht ook onderdeel uit van de doelgroep? En indien ze hier geen onderdeel van uitmaken: op welke manier besteden zij aandacht aan hun leiderschapsontwikkeling? Staat de directie open om op gezette momenten tijd vrij te maken om deel te nemen aan onderdelen van het programma? Op welke manier willen zij betrokken worden?

Antwoord:

De directie is geen deelnemer, maar zal aanhaken voor het collectief. Zij hebben voorbeeldrol. Voor de specifieke momenten met de RVE-managers kunnen zij aansluiten om samen visie te vormen. Directie volgt niet zelf een apart traject.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. **Onderwerp:**
9 Leiderschap van Professionals

Vraag:

Jullie geven aan het onderdeel van Leiderschap van Professionals zelf vorm te geven. In hoeverre is er een samenwerking mogelijk tussen het interne team dat zich hier mee bezig houdt en de externe partij die de managers gaat begeleiden. Meerwaarde kan er in zitten dat beide groepen dezelfde taal gaan gebruiken, en dezelfde accenten gaan leggen. In onze optiek kan het heel versterkend werken als hier wel veel gemeenschappelijke thema's in terugkomen.

Antwoord:

Samenwerken is zeker mogelijk. MD-trajecten en leiderschap van

professionals vormen met elkaar het programma Hecht Leiderschap en moeten dus op elkaar afgestemd zijn.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 10
Onderwerp: Projectteam vanuit HECHT

Vraag:

Dit soort trajecten geven we graag samen met de opdrachtgever verder vorm en gedurende de looptijd zullen we samen ook moeten schaven en bijsturen om zo op maat het traject verder vorm te geven. Wie is hier vanuit HECHT bij betrokken? En hoe zien jullie de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer?

Antwoord:

HR is opdrachtgever en dit team levert adviseurs die het programma aansturen. Zij zullen met de aanbieder samen optrekken. Wens is expliciet om gedurende de looptijd aan te sluiten op wat nodig is voor de organisatie en voor de managers.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 11
Onderwerp: Ondersteunende leermiddelen

Vraag:

Jullie geven aan dat je een partij zoekt die voortbouwt op de fundamenten en het geleerde van het huidige programma en hierbij ondersteunende leermiddelen biedt. Kunt u een voorbeeld geven van wat jullie verstaan onder ondersteunende leermiddelen?

Antwoord:

Dit is opgenomen in hoofdstuk 1.7 voor wat er is gedaan en 2.4 programmaontwikkeling; een mix van leermiddelen die passen bij de leerdoelen

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 12
Onderwerp: 2.4: instroom nieuwe managers

Vraag:

In 2.4 staat: Het programma houdt rekening met het feit dat er ook nieuwe managers zullen komen; zij moeten te allen tijde kunnen instromen en meegenomen worden in het totaal van de managementfilosofie. Wat is hierbij de rolverdeling tussen Hecht en inschrijver?

Antwoord:

Via onboarding zal Hecht managers meenemen in de managementfilosofie en de praktische kant van leidinggeven binnen Hecht. De aanbieder moet iemand die instroomt mee kunnen nemen in het gemiste deel van het MD-traject. We verwachten dat de begeleiders/trainers in staat zijn om aan te sluiten op een mix in ervaring.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 13
Onderwerp: 2.3: Afronding van bijeenkomsten in Q4 2023

Vraag:

In 2.3 staat: Alle deelnemersgroepen dienen uiterlijk in het vierde kwartaal van 2023 minimaal één bijeenkomst afgerond te hebben. De overeenkomst gaat in op 10 oktober - startdatum van de inschrijver. Dat betekent dat er in de korte periode tussen 10 oktober en eind december een aantal bijeenkomsten plaats moeten vinden. Kan Hecht vooraf zorgen voor reserveringen in de agenda's van de deelnemers danwel de flexibiliteit in de agenda's van de managers garanderen zodat we met complete groepen kunnen werken?

Antwoord:

Hecht zal hierop sturen. Belangrijk is samen te kijken: wat is nodig aan de start?

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 14
Onderwerp: 2.2: Geraamde omvang van de aanbesteding

Vraag:

In 2.2 staat: De totale omvang voor deze aanbesteding over een periode van 5 jaar (inclusief optiejaren) is geraamd op maximaal € 300.000, -. Dat is minder dan € 1.000,- per persoon per jaar. In een mix tussen maatwerk en plenaire sessies is dit erg mager, zeker in vergelijking tot de voorgaande activiteiten zoals beschreven in paragraaf 1.7. Hoe is Hecht tot € 300.000 over 5 jaar gekomen?

Antwoord:

Dit is het maximaal beschikbare budget.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Contract

Ref.nr.
16

Onderwerp:
2.1: Aanleren van vaardigheden

Vraag:

In 2.1 op pagina 14 staat: het MD-traject helpt managers invulling te geven aan HOE zij aangeleerde vaardigheden inzetten. Betekent dit dat in het MD-traject geen vaardigheden meer aangeleerd (hoeven) worden? Zit er hier verschil tussen de RVE-managers en de operationeel managers?

Antwoord:

Er is behoefte aan aanleren van vaardigheden (zie 2.4 programmaontwikkeling). De managementfilosofie verdient concrete duiding in gedrag/ontwikkelpijlers en hierop dienen vaardigheden aangeleerd te worden. Met de zin HOE aangeleerde vaardigheden worden ingezet wordt bedoeld: wat vraagt de managementfilosofie aan concreet gedrag in alles in wat je doet?

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
18

Onderwerp:
Managementfilosofie

Vraag:

1.4 Managementfilosofie, blz 7: De managementfilosofie moet bijdragen aan het versterken van de professionele cultuur. Wat gaat er daarin nu al goed? Op welke aspecten is versterking van de professionele cultuur noodzakelijk?

Antwoord:

Er ligt een heldere visie rondom professionele cultuur. Er wordt in de

praktijk al veel op deze manier gedaan en binnen de organisatie is er aandacht voor het thema. Toch wordt nog niet altijd benoemd dat we op deze manier werken of juist niet. Ook is het belangrijk dat professionals in onze organisatie bewust sturen op de ontwikkeling die ze hierin nog nodig hebben. Het vraagt van de managers stimuleren motiveren aanwakeren van eigen regie.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
19

Onderwerp:
prijzenformulier

Vraag:

Bijlage 9: prijzenformulier: u maakt onderscheid in kosten voor Programma en Overige kosten. Wat verstaat u onder de laatste post?

Antwoord:

In het prijzenformulier is ruimte gegeven voor zowel programmakosten als overige kosten. Onder overige kosten kunt u kosten zichtbaar maken die niet direct met het inhoudelijke programma zijn verbonden zoals bijvoorbeeld de projectbegeleiding, ontwikkelkosten of specifieke locatiekosten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
20

Onderwerp:
diversiteit in ervaring, ontwikkeling en span of control als manager

Vraag:

H.6 6.1 Gunningscriteria, blz. 30: u wilt dat het programma aansluit op de diversiteit in ervaring, ontwikkeling en span of control als manager. Hoe wordt daar in de huidige MD-trajecten rekening mee gehouden en hoe bevalt dat?

Antwoord:

Deelnemers hebben zicht op de eigen talenten en ontwikkelpunten gekregen en reflecteren daar voortdurend op. Voor de operationele managers zijn 3 individuele gesprekken geweest waar zij op eigen vragen in konden gaan. Tijdens gezamenlijke momenten is ruimte om te praten over de eigen praktijk. Als er een nieuwe manager instroomde, wordt met de aanbieder gekeken wat er nodig is voor de intake. Dit alles bevalt goed.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
21 360 graden feedbacktool

Vraag:
H.6. 6.1 Gunningscriteria, blz. 29 K1 Plan van aanpak/leerrendement: beschikt HECHT over een eigen 360-graden-feedbacktool?

Antwoord:
Ja, deze is voor alle professionals en zal mogelijk nog aangescherpt worden

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
22 Fundamenten huidig MD traject

Vraag:
H.6 6.1 Gunningscriteria, blz. 29: U wilt een plan dat voortbouwt op de fundamenten van de huidige MD-trajecten. Bedoelt u daarmee de beschrijving van blz 12? Zo nee, welke fundamenten bedoelt u dan?

Antwoord:
Ja, daarmee wordt pagina 12 (hoofdstuk 1.7) bedoeld. Hierbij is gewerkt vanuit de organisatie fundamenten en visie zoals omschreven 1.3 tm/1.6. In hoofdstuk 1.6 beschrijven wij gewenst gedrag. Deze wensen komen voort uit de ervaringen en fundamenten van het huidige trajecten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
23 Gunningscriteria - aantal pagina's

Vraag:
H.6 6.1 Gunningscriteria, blz. 29: U stelt in K1 8 vragen. Wij schatten in dat 3A4 te weinig is voor alle antwoorden. Kunt u dit verhogen naar minimaal 4 A4?

Antwoord:

Nee, dat is niet akkoord. Wel wordt ruimte geboden om een vierde pagina A4 toe te voegen voor afbeeldingen, illustraties en/of schema's. Het tekstuele deel mag niet meer dan 3 pagina's A4 beslaan.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.

24

Onderwerp:

Eisen programma - drukke werkschema

Vraag:

2.4 Eisen mbt de opdracht, blz. 16: U beschrijft als kenmerk van het programma dat het een duur en ritme kent dat aansluit op het intensieve werkschema van de managers. Kunt u specifieker aangeven waar we in ons ontwerp rekening mee moeten houden?

Antwoord:

We vinden 'ritmisch' leren belangrijk: er zijn op regelmatige basis gedurende het jaar leermomenten. Niet te dicht op elkaar en de ene keer langer dan de andere. Hierbij is ook afwisseling in leervormen, bv de ene keer digitaal, de andere keer live en de volgende keer een alternatieve leervorm (bv iets wat iemand individueel kan doen). Leren in de praktijk draagt ook bij aan ritmische leren. we kunnen ons voorstellen het traject elementen bevat die hier invulling aan geeft. Niet alleen ivm agendamanagement, maar juist tbv effectief leren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

25

Onderwerp:

Tijdsbelasting programma

Vraag:

2.4 Eisen mbt de opdracht, blz. 16: het programma wordt ontwikkeld vanuit de visie dat deelnemers continu leren en ruimte krijgen tot ontwikkeling. Hoeveel tijd krijgen deelnemers voor het programma? Wat mag de belasting zijn (in aantal dagen per maand) van het traject?

Antwoord:

Directie vindt investeren op eigen ontwikkeling van groot belang. Tijdsinvestering wordt nader bepaald in gezamenlijk overleg. We vinden 'ritmisch' leren belangrijk: er zijn op regelmatige basis gedurende het jaar

leermomenten. Niet te dicht op elkaar en de ene keer langer dan de andere. Hierbij is ook afwisseling in leervormen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
26

Onderwerp:
Veilige cultuur

Vraag:

2.4 Eisen mbt de opdracht, blz. 15: u vraagt expliciete aandacht voor het vormen en behouden van een veilige cultuur. Wij lezen dit op een aantal plekken in het aanbestedingsdocument. Is veiligheid een issue binnen Hecht? En zo ja, in welke mate, wat is er in het verleden gebeurd? En wat is er al ondernomen om de veilige cultuur binnen Hecht te verbeteren?

Antwoord:

In de missie van Hecht staat Gezondheid Veiligheid en Kansen voor iedereen voorop. Daar staan we voor en dit willen we ook in leiderschap terugzien. Vanuit de vertrouwenspersonen is aangegeven dat er een aantal meldingen waren rondom niet veilig voelen door werknemers. Naar aanleiding daarvan zijn onder begeleiding van een bureau sessies voor RVE-managers georganiseerd om na te gaan: wat leeft er op dit gebied in jouw RVE? Daarna zijn onder leiding van hetzelfde bureau sessies georganiseerd voor RVE-managers met een aantal operationeel managers en adviseurs uit alle RVE'en. Dit heeft geleid tot een aantal punten die we belangrijk vinden om op te sturen. Deze staan verwoord in het aanbestedingsdocument: Herkenbare kaders bieden en (resultaat)afspraken maken; Op een respectvolle wijze feedback geven en ontvangen, waarbij oog voor talenten /kwaliteiten belangrijk is; Bewustwording bij medewerkers versterken om (meer) eigen verantwoordelijkheid te ontwikkelen. Vanuit Hecht vinden we het belangrijk dat in het MD-traject aandacht is voor dit thema. Daarnaast zal ook andere inzet bijdragen aan een veilige cultuur, zoals Leiderschap van Professionals.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
27

Onderwerp:
Omvang opdracht

Vraag:

H.2 2.2 Omvang van de opdracht: wat is volgens u de gewenste doorlooptijd

van het MD-traject per doelgroep? Hoeveel groepen verwacht u gedurende de looptijd?

Antwoord:

Deze opdracht is gericht op alle managers (circa RVE17x - OM45x) binnen Hecht. We denken aan een collectief programma met specieke elementen naar RVE of OM, waarbij de grote van een groep wordt bepaald door het leerdoel. Wij staan open voor suggesties in leervormen vanuit een standaardprogramma waar 'klasjes' aan deelnemen. Wel blijft van belang dat de gehele groep verbindt, leert van en met elkaar en dat het programma kan aansluiten op een veranderde behoefte door (externe) factoren en de doorontwikkeling van de doelgroep.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
28

Onderwerp:
Omvang opdracht

Vraag:

H.2. 2.2 Omvang van de opdracht, blz 14: u noemt aantallen per doelgroep en geeft ook aan dat die aantallen iets kunnen wijzigen. Is er in de doelgroepen sprake van veel verloop?

Antwoord:

We kunnen ons binnen de groep operationeel managers af en toe een wisseling voorstellen. Alle posities zijn in de afgelopen periode vervuld met de intentie om voor langere periode aan te houden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
29

Onderwerp:
Omvang opdracht

Vraag:

H.2, 2.2. Omvang van de opdracht, blz. 14: het budget voor de totale opdracht bedraagt € 300.000,-. Dit lijkt ons gezien de ambities van het programma, de omvang van de doelgroepen en de doorlooptijd enigszins beperkt. Kunt u aangeven hoe u tot dit bedrag komt?

Antwoord:

Dit is het maximaal beschikbare budget.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
30 Continu verbeteren

Vraag:
1.7 Achtergrond, blz 13: Vanaf medio 2023 komt er inzet op Continu verbeteren. Hoe krijgt dit vorm?

Antwoord:
Er wordt op dit moment een adviseur continu verbeteren aangetrokken die gedurende anderhalf jaar aanjager in de organisatie gaat zijn op dit thema. Deze persoon zal onder andere meekijken hoe in dit onderwerp in het ontwikkelaanbod Leiderschap van Professionals meegenomen kan worden. Op dit moment zijn er voor managers enkele vrijblijvende workshops over continu verbeteren. Tot slot zijn een aantal medewerkers in onze organisatie getraind in Green Belt en kunnen binnen de eigen RVE een rol spelen in continu verbeteren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
31 Ontwikkelaanbod

Vraag:
1.7 Achtergrond, blz 13: Vanaf het najaar van 2023 zullen alle professionals in de organisatie een ontwikkelaanbod beschikbaar krijgen om zich te ontwikkelen in hun leiderschap als professional. Is gebruikmaking van dit ontwikkelaanbod vrijwillig?

Antwoord:
Ja. Tegelijkertijd zien we de leidinggevende als aanjager om iedere professional(middels bijv POP) te stimuleren in eigen regeie en ontwikkeling; waar sta ik, wat heb ik nodig en wat ga ik doen?

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
32

Onderwerp:
Vorige MD-trajecten

Vraag:

1.7 Achtergrond, blz. 12: wat van de twee MD-trajecten (voor de RVE managers en de Operationeel managers) is u goed bevallen? Wat sloot uit de aanpak en inhoud goed aan? Wat wilt u behouden? En wat wilt u anders zien of sloot minder aan?

Antwoord:

Beide trajecten hebben goed kunnen aansluiten bij de behoefte van de organisatie en de deelnemers in die periode. In 2.1 beschrijven we een andere nieuwe opdracht die vraagt op aansluitende aanpak.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
33

Onderwerp:
keuze verschillende bureaus

Vraag:

17 Achtergrond, blz. 12: wat was de reden om voor de RVE-managers en de operationeel managers met verschillende bureaus te werken?

Antwoord:

Het betrof 2 verschillende aanbestedingstrajecten op 2 verschillende momenten in de tijd. Vanuit de beoordelingen kwamen 2 verschillende bureaus naar voren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.
34

Onderwerp:
Keuze aanbesteding

Vraag:

1.7 Achtergrond, blz. 12: voor de vorige 2 MD trajecten heeft u gewerkt met 2 verschillende bureaus. Voor deze doorontwikkeling zoekt u opnieuw een bureau. Wij kunnen ons voorstellen dat, als u tevreden bent over de opbrengst van de vorige MD-trajecten, u graag met een van deze bekende bureaus opnieuw samenwerkt. Waarom kiest u voor een openbare aanbesteding ipv een meervoudige onderhandse aanbesteding?

Antwoord:

"De totale opdrachtwaarde passeert het drempelbedrag van € 215.000,- excl. BTW die voor leveringen en diensten aan decentrale overheid gesteld is. Hierdoor moet een Europese aanbestedingsprocedure gevolgt moet worden.

Hecht heeft voor de openbare procedure gekozen, omdat zij meent dat dit zoveel mogelijk geïnteresseerde Ondernemers de mogelijkheid geeft kans te maken op de opdracht en aldus tot maximale mededinging zal leiden. Voorts is het potentiële aantal Inschrijvers in combinatie met de inspanningen die een Inschrijver moet verrichten voor het doen van een Inschrijving niet zodanig, dat dit reden is voor het uitschrijven van een niet-openbare procedure. "

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.

35

Onderwerp:

Verbinding medewerkers

Vraag:

1.4 Managementfilosofie, blz 8 Ontwikkelingsgericht leiderschap: u geeft aan in te willen zetten op een sterkere verbinding met medewerkers. Kunt u iets zeggen over hoe die verbinding nu is?

Antwoord:

De verbinding is veelal goed, wel meer sector gericht. Samen zijn wij Hecht kan meer gaan leven en de bewustwording van de voordelen om samen op te trekken op identieke vraagstukken kan verbeteren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

36

Onderwerp:

taak/rol/verantwoordelijkheidsverdeling

Vraag:

1.2 Aanbestedende dienst, blz 6: Per RVE zijn twee RVE-managers aangesteld, die de verantwoordelijkheid dragen voor de resultaten van hun organisatieonderdeel. Hoe is de taak/rol/verantwoordelijkheidsverdeling tussen de twee RVE-managers? Vanwaar de keuze om per RVE twee managers aan te stellen?

Antwoord:

Met twee RVE-managers wordt er invulling geven aan zowel vakinhoudelijk kant van de RVE als de bestuurskundige verantwoordelijkheid als MT. Het betreft duo en niet duaal. Beide RVE managers dragen verantwoordelijkheid voor alle doelstellingen. Door deze inrichting kunnen de 2 RVE managers van elkaar leren, elkaar aanvullen, er ontstaat dynamiek in de aansturing en is er een veilige setting om met elkaar vraagstukken verdiepend te bespreken.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
37

Onderwerp:
aanleiding verandering organisatiestructuur

Vraag:
1.2 Aanbestedende dienst, blz 6: wat was de aanleiding voor de verandering van de organisatiestructuur?

Antwoord:
De reorganisatie was onderdeel van Hecht24 met als doel te werken aan een wendbare, moderne en klantgerichte organisatie. Dit vroeg o.a. om wijziging in de indeling van de organisatieonderdelen. Zodat met elkaar samenhangende taken zijn ondergebracht in organisatie onderdelen die op concrete resultaten verantwoording kunnen afleggen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
38

Onderwerp:
Beschrijvend document, paragraaf 6.1.1, K1 en K2

Vraag:
In beide kwalitatieve gunningscriteria (K1 en K2) vraagt u ons de beschrijving toe te spitsen op "de geformuleerde opdrachten uit deze aanbesteding". Kunt u voor de volledigheid verwijzen naar de geformuleerde opdrachten waar u op doelt?

Antwoord:
De geformuleerde opdrachten betreft de onderhavige opdracht zoals opgenomen in het Aanbestedingsdocument.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

39

Onderwerp:

Beschrijvend document, paragraaf 6.1.1, K1

Vraag:

Het plan van aanpak (K1) moet in maximaal 3 A4 beschreven worden. In het plan van aanpak moet antwoord gegeven worden op zeker acht door u geformuleerde onderwerpen. Willen wij op al die onderwerpen kwalitatief goed in kunnen gaan, verwachten wij minimaal 4 A4 nodig te hebben. Bent u bereid de maximale schrijfruimte op te hogen met 1 A4 en om inschrijvers bijvoorbeeld ruimte te bieden om visuals (denk aan een stroomschema met doorlooptijden) in een bijlage (buiten het maximale aantal A4) op te nemen?

Antwoord:

Dat is niet akkoord. Wel willen wij ruimte geven voor 1 extra pagina A4 ten behoeve van afbeeldingen, illustraties en/of schema's. Het tekstuele gedeelte blijft maximaal 3 pagina's A4.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Proces

Ref.nr.

40

Onderwerp:

Beschrijvend document, paragraaf 2.4, pagina 16, bullet 5 (onder 'Het programma')

Vraag:

"Het programma biedt kennis die nodig is om visie, vaardigheden en competenties te versterken."

Kunt u toelichten wat u in deze context bedoelt met visie? Visie van wie en visie waarop? Betreft het bijvoorbeeld het vermogen om de visie van Hecht goed te begrijpen en te vertalen naar de praktijk? Of gaat het bijvoorbeeld om het vermogen van de leidinggevenden om een eigen visie te ontwikkelen? Of gaat het om nog iets anders?

Antwoord:

Het gaat hier om de visie van Hecht zoals verwoord in hoofdstuk 1

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

41

Onderwerp:

Beschrijvend document, paragraaf 6.1.1, K1, pagina 29

Vraag:

Wat verstaat u onder individuele begeleiding en wat biedt u (buiten scope) aan individuele begeleiding aan indien deelnemers hier behoefte aan hebben?

Antwoord:

Het gaat hier om individuele coachgesprekken. Als een manager vanuit zijn /haar ontwikkelvraag behoefte blijkt te hebben aan individuele coaching, is het de bedoeling dat er vanuit de RVE meegekeken wordt hoe dit geregeld kan worden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
42

Onderwerp:
Beschrijvend document

Vraag:

Wat maakt dat u ervoor kiest om geen twee aparte bureaus maar één bureau te kiezen voor de RvE-managers en de operationeel managers samen?

Antwoord:

De wens is om te werken vanuit 1 taal & duiding rondom de visie van Hecht en invulling door het collectief.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Uitvoering

Ref.nr.
43

Onderwerp:
Beschrijving opdracht

Vraag:

Kunt u het door u gemaakte onderscheid tussen besturen en aansturen verder aanscherpen?

Antwoord:

Besturing gaat over de richting en de kwaliteit van de organisatie en wat dat betekent voor de mensen. Het betreft de manier waarop de mensen inhoud geven aan strategie, structuur en systemen om de organisatie te versterken. Aansturen gaat over de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de cultuur, de samenwerken, hoe we met elkaar omgaan maar ook het goede gesprek, reflectie en aanspreken.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 44
Onderwerp: Beschrijvend document

Vraag:
Hebben we goed gelezen dat het belangrijk is om de ontwikkeling te monitoren en zou een leermanagementsysteem in een behoefte kunnen voorzien?

Antwoord:
Het volgen van de ontwikkeling van de doelgroep is voor ons belangrijk om de impact van het programma op de organisatie te monitoren. Het LMS zien wij al een ondersteunend middel in het aanbieden van leeraanbod en faciliterend aan voortgang.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Uitvoering

Ref.nr. 45
Onderwerp: Beschrijvend document

Vraag:
Wat is uw behoefte als het gaat om een bepaalde mate van verbinding - of samenhang van het MD-traject met het ontwikkeltraject Leiderschap van Professionals?

Antwoord:
De MD-trajecten en Leiderschap van Professionals vormen tezamen het programma Hecht Leiderschap. Hiermee werken we aan leiderschap van iedereen om te bouwen aan de professionele cultuur. In Hecht Leiderschap is iedere medewerker als individu een professional en voor leidinggevende vraagt dat aanvullende ontwikkeling op het aspect leidinggeven. Afstemming wat in het ene traject en het andere gebeurt, is hierin van belang; denk aan 'taal' en uniforme invulling als leidinggevend. De MD-trajecten krijgen een adviseur uit HR die samen met de aanbieder het traject vormgeeft. Het traject Leiderschap van Professionals wordt aangestuurd door een andere adviseur. De beide adviseurs trekken nauw samen op om af te stemmen op wat nodig is.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
46

Onderwerp:
Beschrijvend document

Vraag:

U beschrijft uw organisatie als een complexe ambtelijke organisatie, waar gaat voor u deze complexiteit over?

Antwoord:

Hecht bestaat uit RVE'en die zeer verschillende taken voor de regio uitvoeren. Zij hebben daarbij te maken met verschillende wensen uit de regio en verschillende stakeholders. Hecht is een uitvoeringsorgaan voor de gemeenten uit de regio; gemeenten zijn dan ook niet alleen klant, maar ook eigenaar.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
48

Onderwerp:
2.4 eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

In hoofdstuk 2.4. spreekt u over blended. Wat zijn uw wensen en eisen wanneer we over blended spreken

Antwoord:

De invulling van de leermiddelen moet aansluiten bij het leerdoel. We willen een aanpak die verder gaat dan een traditionele aanpak door de wens aan een mix van leermiddelen. De mix aan middelen zal naar ons idee bijdragen aan continu leren en ontwikkelen, ook in de werksituatie.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
49

Onderwerp:
2.4 eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

In hoofdstuk 2.4. spreekt u over een duur en ritme welke aansluit bij het drukke werkschema van de deelnemer. Kunt u duur en ritme toelichten?

Antwoord:

We bedoelen hiermee: er zijn op regelmatige basis gedurende het jaar leermomenten. Niet te dicht op elkaar en de ene keer langer dan de andere. Hierbij is ook afwisseling in leervormen, bv de ene keer digitaal, de andere keer live en de volgende keer een alternatieve leervorm (bv iets wat iemand individueel kan doen). We gaan hierbij uit van het 70-20-10 principe waarbij ook leren op de werkvloer van belang is. Om zo wel steeds het leren onder de aandacht te hebben, zonder te lang achter elkaar de agenda te bezetten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

50

Onderwerp:

2.4 eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

In de wensen voor het nieuwe programma (2.4.) spreekt u over een onderscheid in verplicht en facultatief. Welke onderdelen wilt u in het verplichte gedeelte terugzien? Aan welke tijdsinvestering van deelnemers zit u te denken?

Antwoord:

Voor een uniforme invulling van leiderschapscompetenties en vaardigheden vanuit de management filosofie, kunnen wij ons voorstellen dat bepaalde elementen voor de gehele doelgroep verplicht is aan deel te nemen. Aanvullende onderwerpen die wellicht niet voor de gehele doelgroep van toepassing zijn (omdat dit specifiek voor RVE of OM is of omdat een deelnemer zich daarin voldoende heeft ontwikkeld) kunnen bijvoorbeeld facultatief worden aan geboden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

51

Onderwerp:

1.7 achtergrond

Vraag:

U spreekt over een assessment die de RVE managers in het vorige programma hebben doorlopen. Op welk assessment doelt u? Wilt u dit assessment blijven gebruiken in het nieuw te ontwikkelen programma?

Antwoord:

Een assessment per deelnemer op basis van octogram van Quinn,

loopbaanwaarden en Big 5. De uitslag hiervan leidde tot een Talentprofiel met informatie over de persoonlijke kwaliteiten (talenten) en ontwikkelpunten in leidinggeven en het omgaan met veranderingen. Iedere deelnemer kreeg hierover een persoonlijk duidingsgesprek. Op basis daarvan heeft iedere deelnemer een reflectieverslag geschreven met persoonlijke ontwikkelpunten voor het MD-traject. We willen graag dat de deelnemers de inzichten die de deelnemers hiermee hebben opgedaan, blijven benutten in het volgende MD-traject.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 52
Onderwerp: 2 Inhoud van de opdracht

Vraag:

U geeft in uw documentatie een duidelijk beeld van het vorige opleidingstraject. Welke elementen uit dit programma wilt u graag behouden en waarom?

Antwoord:

In het huidige MD traject is verbinding visie en taal ontstaan. In de trajecten is visie ontstaan en zijn fundamenten als de Management Filosofie ontstaan. De deelnemers kregen meer inzicht in eigen talenten en vaardigheden, wat hen al goed afgaat en wat ontwikkeling vraagt. Het is de wens om hier vervolg aan te geven.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 53
Onderwerp: 2 Inhoud van de opdracht

Vraag:

Bent u tevreden over de dienstverlening van uw huidige leverancier? Wat mist u in het huidige programma wat u terug wilt zien in het programma?

Antwoord:

Beide aanbieders hebben de ontwikkelings behoefte van de organisatie en de doelgroep naar tevredenheid vorm gegeven. Nu is het tijd voor een volgende stap en dat leidt weer tot de wensen die in deze aanbestedingsopdracht staan.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 54
Onderwerp: 2 Inhoud van de opdracht

Vraag:
Hoe kijkt u tegen uw huidige leverancier aan?

Antwoord:
De opdrachten aan beide leveranciers zijn volbracht en de samenwerking met deze leverancier is afgesloten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 55
Onderwerp: 2 Inhoud van de opdracht

Vraag:
Wat is de reden van aanbesteden?

Antwoord:
"De totale opdrachtwaarde passeert het drempelbedrag van € 215.000,- excl. BTW die voor leveringen en diensten aan decentrale overheid gesteld is. Hierdoor moet een Europese aanbestedingsprocedure gevolgt moet worden.

Hecht heeft voor de openbare procedure gekozen, omdat zij meent dat dit zoveel mogelijk geïnteresseerde Ondernemers de mogelijkheid geeft kans te maken op de opdracht en aldus tot maximale mededinging zal leiden. Voorts is het potentiële aantal Inschrijvers in combinatie met de inspanningen die een Inschrijver moet verrichten voor het doen van een Inschrijving niet zodanig, dat dit reden is voor het uitschrijven van een niet-openbare procedure. "

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 56
Onderwerp: 1.7 achtergrond

Vraag:

Willen jullie gebruik blijven maken van Gallup als instrument?

Antwoord:

We willen het instrument niet meer individueel per deelnemer inzetten. We willen we dat de deelnemers de inzichten die zij in het huidige traject met hun Clifton Strengths test hebben opgedaan, blijven benutten. Ook vinden we het principe van werken met talenten, zowel bij je zelf als manager als met de professionals in de teams, van grote waarde.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
57

Onderwerp:
de directie

Vraag:

Jullie gaven aan dat de directie geregeld aansloot bij het MD-traject van de RVE-managers. Volgt de directie daarnaast nog een eigen programma?

Antwoord:

Nee.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.
58

Onderwerp:
Aantal bureau's

Vraag:

• Waarom hebben jullie destijds ervoor gekozen om voor de leiderschapsontwikkeling van de RVE-managers en de operationele managers in te zetten op twee verschillende bureau's? En waarom willen jullie nu juist met één bureau werken voor beide doelgroepen?

Antwoord:

Het MD-traject voor de RVE-managers was een aanbesteding eerder in de tijd met specifieke wensen. Een jaar later volgde een aanbesteding voor het traject van de operationeel managers, met daarbij specifieke wensen voor die groep. Bij de beoordeling van de aanbesteding leidde dat tot een andere aanbieder. We willen nu graag 1 aanbieder om te komen tot 1 taal en, om efficiënter af te stemmen. Ook zijn we nu in een fase om meer op het

collectief van alle managers in te zetten en dat pleit voor 1 aanbieder.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 59
Onderwerp: Vervolg van het leiderschapstraject

Vraag:

• Jullie zoeken we een partij die een traject ontwikkelt dat voortbouwt op de fundamenteën en het geleerde van het huidige programma en hierbij ondersteunende leermiddelen biedt. Ook het inzicht dat deelnemers hebben gekregen in persoonlijke eigenschappen en talenten is hier onderdeel van. Jullie hebben daarmee al een behoorlijk fundament met andere partijen gelegd in de afgelopen jaren. Wat is de reden dat jullie een ander bureau zoeken voor het vervolg van het leerproces dat al is ingezet?

Antwoord:

De overeenkomst is afgelopen en de totale opdrachtwaarde van de nieuw te sluiten overeenkomst passeert het drempelbedrag van € 215.000,- excl. BTW die voor leveringen en diensten aan decentrale overheid gesteld is. Hierdoor moet een Europese aanbestedingsprocedure gevolgd worden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 60
Onderwerp: Beschikbaarheid managers

Vraag:

• Jullie vragen om een traject dat een duur en ritme kent dat aansluit op het intensieve werkschema van de managers. Kunnen jullie iets meer info geven over de beschikbaarheid en waar jullie aan denken?

Antwoord:

We bedoelen hiermee: er zijn op regelmatige basis gedurende het jaar leermomenten. Niet te dicht op elkaar en de ene keer langer dan de andere. Hierbij is ook afwisseling in leervormen, bv de ene keer digitaal, de andere keer live en de volgende keer een alternatieve leervorm (bv iets wat iemand individueel kan doen). Om zo wel steeds het leren onder de aandacht te hebben, zonder te lang achter elkaar de agenda te bezetten. We willen met de aanbieder afstemmen welke tijd nodig is voor een goed programma. De directie vindt inzet op deze ontwikkeling van belang en we sturen dan ook

op uren vrij maken die nodig zijn.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 61
Onderwerp: Strategisch vermogen

Vraag:

• Jullie geven aan dat de behoefte van het RVE is strategisch vermogen: wat bedoelen jullie daarmee? Moet wat jullie betreft het strategisch vermogen worden versterkt? En zo ja, hoe zouden jullie omschrijven waar het RVE nu staat?

Antwoord:

Een RVE heeft meerdere stakeholders te bedienen. Er zijn interne en externe stakeholders. RVE-doelstellingen én organisatiedoelstellingen moeten worden gesteld en behaald. Hoe verhoudt dit zich tot elkaar, welke competenties/vaardigheden vraagt dit. Dit vraagt strategisch vermogen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 62
Onderwerp: Focus van het leiderschapstraject

Vraag:

• Jullie benoemen dat in het huidige MD traject de focus lag op het ontstaan van Hecht als één organisatie, de totstandkoming van de leiderschapsfundamenten en het persoonlijk leiderschap van alle leidinggevendenden. Jullie geven vervolgens aan dat voor 2023-2024 de nadruk moet liggen op de doorontwikkeling van visie en competenties/vaardigheden ten behoeve van de leiderschapsfundamenten.' Jullie hebben al wel aan een aantal competenties gewerkt met ondermeer acteurs, aikido en profielen. Kunnen jullie nog wat scherper maken waarin het verschil voor jullie zit tussen het huidige MD-traject en het vervolg waarvoor jullie nu een uitvraag doen? Wat is er nog niet bereikt met het traject tot nu toe? Wat moet anders zijn in gedrag wanneer dit traject is afgerond?

Antwoord:

In de huidige trajecten heeft doelgroep een bijdrage geleverd aan visievorming en organisatieontwikkeling. Daarnaast was er aandacht voor de individuele ontwikkeling op talenten en vaardigheden met behulp van de

middelen in 1.7. Het nieuwe traject moet meer concreet invulling geven aan de management filosofie en de daaruit voortvloeiende ontwikkelpijlers van RVE managers en operationeel managers.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 63
Onderwerp: Verplichte onderdelen versus maatwerk

Vraag:

- Jullie vragen om een aantal verplichte onderdelen en maatwerk binnen het programma. Hebben jullie scherp wat voor jullie in ieder geval onder de verplichte onderdelen zou moeten vallen?

Antwoord:

Voor een uniforme invulling van leiderschapscompetenties en vaardigheden vanuit de management filosofie, kunnen wij ons voorstellen dat bepaalde elementen voor de gehele doelgroep verplicht is aan deel te nemen. Aanvullende onderwerpen die wellicht niet voor de gehele doelgroep van toepassing zijn (omdat dit specifiek voor RVE of OM is of omdat een deelnemer zich daarin voldoende heeft ontwikkeld) kunnen bijvoorbeeld facultatief worden aan geboden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 64
Onderwerp: Aansluiten bij leiderschapsontwikkeling professionals

Vraag:

- De leiderschapsontwikkeling van professionals verzorgen jullie zelf. Wel vragen jullie om een aansluiting hiermee te maken. Kunnen jullie aangeven wie binnen jullie organisatie zorgdraagt voor de leiderschapsontwikkeling van professionals? Is er bijvoorbeeld een facilitatorspool?

Antwoord:

Een adviseur van HR werkt samen met een projectgroep aan de opzet van het ontwikkeltraject. Daarin kiest Hecht voor het inzetten van interne trainers coaches facilitators voor leergroepen en workshops. Daarnaast worden voor deelopdrachten (trainingen/workshops) aanbieders aangetrokken. Omdat het verschillende thema's betreft, zullen dat waarschijnlijk verschillende aanbieders zijn. Waar nodig vragen we trainingsbureaus om een programma

te ontwerpen voor deze collega's dat zij vervolgens zelf (eventueel na korte opleiding) kunnen uitvoeren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 65
Onderwerp: 6.3 Verificatie

Vraag:

In de tabel staat achter 'Formulier referenties' geen kruisje bij de twee momenten van indienen. Kunt u toelichten op welk moment dit formulier ingeleverd moet worden?

Antwoord:

Graag ontvangen wij de referentie bij de het indienen van de inschrijving.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 66
Onderwerp: 6.2 beoordeling

Vraag:

U noemt bij K3 Presentatie dat de presentatie wordt verzorgd door de hoofdopleider. Kunt u de definitie van 'hoofdopleider' specificeren om zeker te weten dat hier geen onduidelijkheden over kunnen ontstaan?

Antwoord:

De hoofdopleider is de persoon die voor het grootste deel de bijeenkomsten gaat begeleiden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 67
Onderwerp: 6.2 beoordeling

Vraag:

Kunt u aangeven wie er in de beoordelingscommissie plaatsnemen?

Antwoord:

De beoordelingscommissie bestaat uit een RVE-managers, twee operationeel managers en de HR adviseur.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.

68

Onderwerp:

6.1 Gunningscriteria

Vraag:

U heeft het onder de kop 'K3 Presentatie' over het voorstellen van de programmamanager, hoofdopleider en betrokken trainers. Wat verstaat u onder 'voorstellen'? Worden zij bijvoorbeeld allemaal geacht aanwezig te zijn? Zijn er andere verwachtingen die u daar bij heeft?

Antwoord:

We willen de hoofdopleider echt ontmoeten en we vinden het belangrijk dat hij/zij een deel van de presentatie verzorgt. Voor de programmamanager en overige trainers geldt dat we echt willen zien wie dat zijn. Dat kan persoonlijk of op een andere manier vormgegeven worden. Vaak zal de hoofdopleider ook programmamanager zijn. Als dit gescheiden rollen zijn, vinden wij het waardevol sowieso ook de programmamanager persoonlijk te ontmoeten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.

69

Onderwerp:

6.1 Gunningscriteria

Vraag:

U heeft het onder de kop 'K3 Presentatie' over 'hoofdopleider'. Kunt u toelichten wie daar mee wordt bedoeld?

Antwoord:

De persoon die voor het grootste deel de bijeenkomsten gaat begeleiden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

70

Onderwerp:

6. Gunningscriteria en prijs

Vraag:

U stelt dat de totale omvang maximaal 300.000 incl BTW betreft. Terwijl u verder in het document noemt dat alle tarieven in euro's en excl. BTW dienen te zijn. Kunt aangeven of de bedragen in- of exclusief BTW berekend dienen te worden?

Antwoord:

De totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf jaar (inclusief optie jaren) is maximaal € 300.000, - incl. BTW. Daar waar een bedrag excl. BTW genoteerd staat dient u dit te lezen als incl. BTW. Een gecorrigeerd Aanbestedingsdocument zal na de beantwoording van de NvI worden geupload.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

71

Onderwerp:

4. 2.3 Technische bekwaamheid (referenties)

Vraag:

Kunt u aangeven wat u precies met een 'derde' bedoelt?

Voor onze dienstverlening maken wij vaak gebruik van dedicated freelance trainers. Ziet u hen ook als een 'derde'?

Antwoord:

Met "derde" wordt bedoelt een ander bedrijf of zelfstandige anders dan de Inschrijver. Wanneer u vaak gebruik maakt van dedicated freelance trainers zijn dat inderdaad 'derde' en dient inzichtelijk te worden gemaakt welk deel van de betreffende opdracht door de Inschrijver is uitgevoerd en welk deel door een derde.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

72

Onderwerp:

2.4 Eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

U geeft aan: Is gericht op het continu kunnen verbeteren en bijsturen van het

programma door het volgen van de groei en ontwikkeling van de managers en meetbare resultaten in de organisatie. Denk hierbij aan evaluaties onder de deelnemers en organisatiemetingen als het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek. Ook wordt rekening gehouden met relevante ontwikkelingen (maatschappelijk of organisatiedoelen).

Hoe is het effect en of de impact van de programma's tot nu toe gemeten?

Antwoord:

Er zijn voor beide trajecten regiegroepen samengesteld met een vertegenwoordiging van de deelnemers uit het betreffende traject. Daarin werd voortdurend besproken hoe het programma liep, wat wensen/signalen waren en hoe verder. Daarnaast is voor de operationeel managers aan het eind van het traject een digitale enquête uitgezet om te evalueren. De RVE-managers hebben mondeling met elkaar teruggeblikt. Ook zijn er 2 bijeenkomsten geweest van alle managers tesamen. Deze zijn met digitale enquêtes geevalueerd en in deze enquêtes werd ook meteen uitgevraagd wat wensen waren rondom vervolg in gezamenlijke bijeenkomsten en/of het eigen MD-traject. Voorts hebben de operationeel managers een afsluitend individueel gesprek met een trainer gehad om terug te kijken op de eigen ontwikkeling. Tot slot is er onlangs een MTO gehouden waarin ook is getoetst op het leiderschap in de organisatie.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
73

Onderwerp:
2.4 Eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

U geeft aan dat ‘deelnemers leermiddelen/trainingen aangeboden krijgen om de benodigde vaardigheden te leren. Bedoelt u hiermee leermiddelen of trainingen die op individueel niveau aangeboden dienen te worden door de nieuwe partner?

Antwoord:

We gaan uit van blended learning, dus het betreft diverse leermiddelen die mensen verder helpen. We gaan niet uit van individuele begeleiding door een trainer, maar mogelijk kunnen deelnemers wel digitaal of anderszins zelf met iets aan de slag. Verder denken we ook aan gezamenlijke bijeenkomsten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

74

Onderwerp:

2.4 Eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

U geeft aan dat een aantal onderdelen verplicht aangeboden dient te worden aan iedereen. Hoe wilt u deze verplichting opleggen? En voorziet u hierbij weerstand?

Antwoord:

De directie gaat ervanuit dat alle managers deelnemen aan het traject. We merken dat dit maakt dat alle managers komen. Waar nodig sturen we mails over bijeenkomsten met duidelijke uitleg over het hoe en waarom, namens de directie. Tot nu toe hebben we geen weerstand ervaren, maar wel soms tijdnood. Om die reden willen we in het programma rekening houden met: regelmatig iets aanbieden, maar wel met een juiste tijdsduur.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

75

Onderwerp:

2.4 Eisen met betrekking tot de opdracht

Vraag:

U geeft aan een partij te zoeken die een traject ontwikkelt die voortbordurt op de fundamenteën en het geleerde van het huidige programma. Het is dan ook voor de nieuwe partner voorwaardelijk om het huidige programma in te zien om hier naadloos op voort te kunnen borduren. Kunt u het huidige programma met ons delen?

Antwoord:

Nee, omwille van Artikel 2.57 van de Aanbestedingswet 2012 is dat niet mogelijk.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

76

Onderwerp:

2.3 Looptijd overeenkomst

Vraag:

Hoeveel deelnemersgroepen heeft u zelf in gedachten, die minimaal 1 bijeenkomst afgerond hebben? En wat is uw definitie van een maximale

groeps grootte?

Antwoord:

Deze opdracht is gericht op alle managers (circa RVE17x - OM45x) binnen Hecht. We denken aan een collectief programma met specifieke elementen naar RVE of OM, waarbij de grote van een groep wordt bepaald door het leerdoel. Wij staan open voor suggesties in leervormen vanuit een standaardprogramma waar 'klasjes' aan deelnemen. Wel blijft van belang dat de gehele groep verbindt, leert van en met elkaar en dat het programma kan aansluiten op een veranderde behoefte door (externe) factoren en de doorontwikkeling van de doelgroep.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Uitvoering

Ref.nr.

77

Onderwerp:

2.3 Looptijd overeenkomst

Vraag:

U geeft aan dat alle deelnemersgroepen uiterlijk in het vierde kwartaal van 2023 minimaal 1 bijeenkomst afgerond hebben. Bij een ingangsdatum van 10 oktober lijkt ons dit ambitieus, gezien er geen concrete planning uitgevraagd wordt in deze opdracht. Kunt u specificeren wat u bedoeld met a) deelnemersgroepen b) een bijeenkomst c) uiterlijk vierde kwartaal – dus voor welke datum verlangt u e.e.a afgerond te zien.

Antwoord:

De ontwikkeling van een vervolg traject zal na 10 okt de nodige tijd vragen. Om de gap tussen de laatste traject bijeenkomst (Q2 2023) te overbruggen en aandacht het thema te houden, vragen we om een invulling in q4.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Contract

Ref.nr.

78

Onderwerp:

2.2 omvang van de opdracht

Vraag:

U geeft aan dat er verder vanaf medio 2023 ingezet wordt op Continue Verbeteren binnen Hecht. Hoe verhoudt dit initiatief zich tot het gewenste Leiderschap ontwikkelingsprogramma dat wordt aanbesteed?

Antwoord:

Er zijn twee adviseurs HR die het programma Hecht Leiderschap aansturen. Zij stemmen af met de komende adviseur continu verbeteren. Waar mogelijk wordt het thema continu verbeteren meegenomen binnen Hecht Leiderschap. Zo zijn er nu facultatieve workshops Continu Verbeteren voor managers en willen we binnen Leiderschap van Professionals ook aanbod ontwikkelen op dit thema.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
79 2.2 omvang van de opdracht

Vraag:

U geeft aan dat vanaf najaar 2023 alle professionals in de organisatie een ontwikkelaanbod beschikbaar krijgen. Wat bedoelt u hier precies mee? En kunt u concreet aangeven hoe u dit gaat aanvliegen en uit welke onderwerpen dit aanbod zal bestaan?

Antwoord:

Een adviseur van HR werkt samen met een projectgroep aan de opzet van het ontwikkeltraject. Er zijn 6 ontwikkelpijlers Leiderschap van Professionals (resultaatgericht, persoonlijk leiderschap, samenwerken, flexibel, innovatief, klantgericht) en op ieder hiervan komt aanbod. Daarbij trekken we voor deelopdrachten (trainingen/workshops) aanbieders aan. Omdat het verschillende ontwikkelpijlers betreft, zullen dat waarschijnlijk verschillende aanbieders zijn. Voor een ander deel worden interne collega's aangetrokken die facilitator zijn voor bv leergroepen, vakcirkels, training on the job of workshops. Waar nodig vragen we trainingsbureaus om een programma te ontwerpen voor deze collega's dat zij vervolgens zelf (eventueel na korte opleiding) kunnen uitvoeren. We vragen alle professionals na te denken over waar ze staan in hun ontwikkeling en waarop ze zich willen ontwikkelen. Ze kunnen dan gebruik maken van dit ontwikkeltraject, maar ook inzetten op ander intern ontwikkelaanbod (bv GoodHabit), leren van collega's of scholing op beroepscompetenties als deskundigheidsbevordering van belang is.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**
80 2.2 omvang van de opdracht

Vraag:

De totale omvang van deze opdracht mag niet meer bedragen dan €300.000 voor 62 deelnemers over een periode van maximaal 5 jaar. Kunt u aangeven welk tijdspad u zelf in gedachten heeft waarbinnen dit ontwikkeltraject afgerond zou moeten zijn? Zonder beoogde einddatum wekt u momenteel de indruk dat er een ontwikkeltraject voor maximaal 5 jaar ontwikkeld en aangeboden dient te worden.

Antwoord:

Gewenst is een doorlooptijd van 4 jaar maar er wordt ruimte vrij gehouden voor uitloop tot maximaal 5 jaar.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Contract

Ref.nr.

81

Onderwerp:

2.2 omvang van de opdracht

Vraag:

De totale omvang van deze opdracht is geraamd op maximaal €300.000 voor een periode van maximaal 5 jaar. Kunt u aangeven waar u dit bedrag op gebaseerd heeft?

Antwoord:

Dit is het maximaal beschikbare budget.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Contract

Ref.nr.

82

Onderwerp:

2.2 omvang van de opdracht

Vraag:

De totale omvang van deze opdracht mag niet meer bedragen dan €300.000 voor 62 deelnemers over een periode van maximaal 5 jaar. Dit totale bedrag zal inclusief ontwikkelkosten, tussentijdse evaluaties en afstemming zijn. Om een zo zuiver mogelijk beeld te kunnen schetsen van het totaal van deze opdracht per post, stellen wij voor om separaat een onderdeel op te nemen voor ontwikkelkosten. Waarbij u ervoor kunt kiezen om een maximum bedrag te koppelen aan deze post. De uiteenzetting van de prijs voor het programma (of per deelnemer) is dan zuiverder te beoordelen. Gaat u akkoord met dit voorstel?

Antwoord:

In het prijzenformulier is ruimte gegeven voor zowel programmakosten als overige kosten. Onder overige kosten kunt u kosten zichtbaar maken die niet direct met het inhoudelijke programma zijn verbonden zoals bijvoorbeeld de ontwikkelkosten, tussentijdse evaluaties en afstemming. Het is niet (meer) mogelijk om de layout van het Prijzenformulier aan te passen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 83
Onderwerp: 2.1 beschrijving van de opdracht

Vraag:

Wat is de ontwikkelvraag op dit moment als het gaat om verandermanagement en wendbaarheid? Met name het begrip verandermanagement is heel breed, in het 1e programma hebben jullie dit mede ingevuld met De Caluwé. Dit staat voor verschillende verandervoorkeuren. Moet dit worden verdiept? Of is er een ander perspectief gewenst? Nb. Natuurlijk zullen wij vanuit onze expertise een voorstel doen. Maar wij zijn heel erg benieuwd of er bepaalde gedachten leven. Jullie geven op pagina 16 ook aan dat het wenselijk is dat e visie, vaardigheden en kennis tav van verandkunde worden versterkt. Kunnen jullie dat specificeren?

Antwoord:

In de huidige trajecten hebben de RVE-managers obv Caluwe inzicht gekregen in verandermanagement. Op individueel niveau hebben managers inzicht gekregen in eigen talenten en ontwikkelpunten. Wij zien dit als een eerste aanzet tot het ontwikkelen van verandkundige competenties /vaardigheden en vragen om een vervolg en uniforme verdieping. Hecht24 brengt veel veranderingen met zich mee; het bouwen aan een professionele cultuur vraagt ook sturen met elkaar en mensen motiveren in te zetten op de eigen ontwikkeling. Ook wil Hecht een wendbare organisatie zijn die inspeelt op ontwikkelingen. Dit betekent dat mensen in de organisatie meegenomen moeten worden in veranderingen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 84
Onderwerp: 2.1 beschrijving van de opdracht

Vraag:

In paragraaf 2.1 schrijven jullie: In de gezamenlijke momenten ligt de focus op het vertalen van de slogan "Samen zijn wij Hecht" naar wat dit in de praktijk betekent voor leiderschap en op wat de leiderschapsfundamenten (Koers van Hecht; de managementfilosofie; professionele cultuur) van het brede managementteam vragen in houding en gedrag. Om goed aan te sluiten op jullie situatie horen we graag van jullie op welke manier managers bekend zijn met:

- De Koers van Hecht
- De managementfilosofie
- De professionele cultuur

Antwoord:

Zij kennen alle documenten die hierover gaan. Zij hebben twee gezamenlijke bijeenkomsten voor alle managers gehad. In de eerste is uitgewisseld over de managementfilosofie; in de tweede over de professionele cultuur.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
85

Onderwerp:
2.1 beschrijving van de opdracht

Vraag:

Wilt u het WAT en HOE integreren? Indien nee, waarom niet? Indien ja, op wat voor manier?

Antwoord:

Met het WAT bedoelen we dat er bepaald beleid is of bepaalde regels die gelden voor leidinggeven binnen Hecht (denk aan verzuim, financiën, werken met Afas etc). Dit bepalen we vanuit de organisatie en we nemen hier onze managers in mee. We willen graag dat in het MD-traject verdiept wordt op onze visie op leiderschap binnen Hecht en wordt gekeken HOE je dit als leidinggevende in alles wat je doet, concreet toepast.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
86

Onderwerp:
1.7 Achtergrond

Vraag:

Kijkend naar de aanpak van programma's die zijn uitgevoerd, concluderen wij dat jullie een samenhangende en ervaringsgerichte aanpak op prijs stellen. Is die conclusie juist? En wat voor manier van leren sluit het beste aan bij jullie managers?

Antwoord:

Ja dat klopt. Erkenning en benutten van kennis en ervaring van de doelgroep werkt stimulerend en motiverend. Elkaar Hechtbreed ontmoeten en inspireren wordt zeer gewaardeerd. Uitgaan van concrete casuïstiek werkt ook.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
87

Onderwerp:
1.7 Achtergrond

Vraag:

Welk gedachtegoed ligt ten grondslag aan aan continu verbeteren?

Antwoord:

Lean/six sigma

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
88

Onderwerp:
1.7 Achtergrond

Vraag:

U geeft aan dat 'de operationeel managers een MD traject hebben gevolgd onder leiding van een ander bureau'. Kunt u aangeven welk bureau dit is geweest? En of zij wederom zijn gevraagd om deel te nemen aan deze aanbesteding?

Antwoord:

De voorgaande opdrachten zijn vervuld door Goudvisie en Leeuwendaal. Door de aard van de openbare procedure kunnen ook zij een inschrijving indienen voor de huidige opdracht.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.
89

Onderwerp:
1.7 Achtergrond

Vraag:

U geeft aan 'ook komen er binnenkort ontwikkelmogelijkheden voor alle professionals'. Kunt u aangeven wat u hiermee bedoelt? En kunt u ons voorbeelden geven van deze ontwikkelmogelijkheden?

Antwoord:

Er wordt op dit moment een adviseur continu verbeteren aangetrokken die gedurende anderhalf jaar aanjager in de organisatie gaat zijn op dit thema. Deze persoon zal onder andere meekijken hoe in dit onderwerp in het ontwikkelaanbod Leiderschap van Professionals meegenomen kan worden. Op dit moment zijn er voor managers enkele vrijblijvende workshops over continu verbeteren. Tot slot zijn een aantal medewerkers in onze organisatie getraind in Green Belt en kunnen binnen de eigen RVE een rol spelen in continu verbeteren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
90

Onderwerp:
1.7 Achtergrond

Vraag:

Wat zijn de functies van de medewerkers van Hecht die de voorstellen van de verschillende aanbieders beoordelen?

Antwoord:

Drie RVE-managers, twee operationeel managers en de adviseur van HR.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
91

Onderwerp:
1.7 Achtergrond

Vraag:

Wie is de opdrachtgever voor de voorliggende vraag?

Antwoord:

De opdrachtgever voor het Leiderschapsontwikkelingstraject is de Directie; gedelegeerd opdrachtgever is de manager HR.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

92

Onderwerp:

1.6 gewenste gedrag

Vraag:

Nb. In relatie met de twee bovenstaande vragen. Bovenaan pagina 13 staan een 3-tal aandachtspunten met als doel een veilige cultuur te creëren. Kunt u aangeven waarom dit belangrijk is?

Antwoord:

In meerdere bijeenkomsten met managers is opgehaald: wat kunnen wij verbeteren om met elkaar tot een professionele cultuur te komen waarin we zowel complimenten als kritiek kunnen geven en zo met elkaar een veilige cultuur hebben? Uitkomsten daarvan waren deze 3 uitgangspunten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

93

Onderwerp:

1.6 Gewenste gedrag

Vraag:

Merken jullie dat er bij het gedrag van de operationeel managers verandert? Wat zijn jullie trots op? Wat is een aandachtspunt?

Antwoord:

Hecht heeft onlangs een organisatie breed MTO uitgezet. Deze uitkomsten komen voor ontwikkeling van het vervolgtraject beschikbaar.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

94

Onderwerp:

1.6 Gewenste gedrag

Vraag:

Merken jullie dat er bij het gedrag van de RVE managers verandert? Wat zijn jullie trots op? Wat is een aandachtspunt?

Antwoord:

Hecht heeft onlangs een organisatie breed MTO uitgezet. Deze uitkomsten komen voor ontwikkeling van het vervolgtraject beschikbaar.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

95

Onderwerp:

1.6 Gewenste gedrag

Vraag:

Merken jullie dat er bij het gedrag van de medewerkers verandert? Wat zijn jullie trots op? Wat is een aandachtspunt?

Antwoord:

Hecht heeft onlangs een organisatie breed MTO uitgezet. Deze uitkomsten komen voor ontwikkeling van het vervolgtraject beschikbaar.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

96

Onderwerp:

1.6 Gewenste gedrag

Vraag:

Jullie beschrijven heel concreet wat jullie van de verschillende groepen professionals verwachten :-). Welke rol speelt (de beschrijving) van deze gedragingen binnen jullie organisatie?

Antwoord:

Door bewust met elkaar in te zetten op dit gedrag, vergroten wij het vermogen van ons allemaal om te bouwen aan de professionele cultuur. Wij geloven dat we hiermee onze klanten zo goed mogelijk kunnen bedienen. Bovendien leidt het ons inziens tot meer werkplezier, een transparante, veilige cultuur en een lerende organisatie die werknemers aantrekt en behoudt.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
97

Onderwerp:
1.3 Missie, Visie

Vraag:

Jullie hebben voor het meerjarenplan 3 hele mooie doelstellingen geformuleerd. Welke rol verwachten jullie specifiek van operationeel managers om deze doelstellingen te realiseren?

Antwoord:

Iedere RVE heeft naar aanleiding van het meerjarenplan een jaarplan voor de eigen RVE opgesteld. Dit geeft richting aan de operationeel managers waar zij met de teams op sturen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
98

Onderwerp:
1.3 Missie, Visie

Vraag:

Jullie hebben voor het meerjarenplan 3 hele mooie doelstellingen geformuleerd:

Vergroten van gezondheid, veiligheid en kansen van iedereen

Versterken van de samenwerking in de regio Hollands Midden

Intern: Wendbaarheid, digitalisering en data gedreven werken.

Hoe gaat het met de realisatie van deze doelen?

Antwoord:

Iedere RVE heeft naar aanleiding van het meerjarenplan een jaarplan 2023 voor de eigen RVE opgesteld. Dit geeft richting aan de operationeel managers waar zij momenteel met de teams op sturen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
99

Onderwerp:
1.3 Missie, Visie

Vraag:

Hoe maken jullie de missie, visie en jullie kernwaarden concreet binnen de organisatie?

Antwoord:

Bij alle visie die we opstellen, nemen we de kernwaarden mee als achtergrond; deze bepalen de vormgeving/het verwoorden van de overige visie. Bv van professionele cultuur en leiderschap van professionals en het gedrag dat dat van ons allemaal vraagt. Missie en visie zijn voortdurend achtergrond in alle doelen die we ons stellen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

100

Onderwerp:

1.4 Managementfilosofie

Vraag:

Kunt u iets zeggen in het algemeen over de beoogde ontwikkeling van de doelgroep als het gaat om faciliterend leiderschap, ontwikkelingsgericht leiderschap en richtinggevend leiderschap?

Antwoord:

Het vervolgtraject moet invulling geven aan de verdere professionalisering en ontwikkeling van de doelgroep in leiderschap. De management filosofie is een belangrijk fundament met de behoefte om deze verder te concretiseren naar ontwikkelpijlers en de daaruit voortvloeiende competenties /vaardigheden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

101

Onderwerp:

1.4 Managementfilosofie

Vraag:

Leidinggeven binnen Hecht vraag om situationeel leiderschap. Jullie motiveren het belang van situationeel leiderschap heel duidelijk. Kunt u daarnaast aangeven welke patronen er zijn binnen Hecht als het gaat om (situationeel) leiderschap?

Antwoord:

We verdiepen situationeel leiderschap naar oa richtinggevend leiderschap. De invulling van dit onderdeel vraagt nog de nodige aandacht. Er is behoefte aan concretisering naar ontwikkelpijlers en de daaruit voortvloeiende competenties/vaardigheden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 102
Onderwerp: 1.4 Managementfilosofie

Vraag:
Sinds wanneer is de huidige managementfilosofie leidend voor jullie en op welke ontwikkeling(en) in de realisatie van deze filosofie zijn jullie trots?

Antwoord:
De managementfilosofie is van kracht sinds de instelling van de RVE'en, januari 2021. In het voorjaar van 2022 is de filosofie op basis van doorontwikkelingen verder verfijnd. Waar we trots op zijn: we merken dat iedere RVE echt bouwt aan de professionele cultuur vanuit de 3 principes; managers zijn zich steeds meer bewust van wat dit van hen vraagt en wat dit betekent op persoonlijke ontwikkeling.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 103
Onderwerp: 1.3 Missie, Visie

Vraag:
Jullie hebben voor het meerjarenplan 3 hele mooie doelstellingen geformuleerd. Welke rol verwachten jullie specifiek van RVE-managers om deze doelstellingen te realiseren?

Antwoord:
RVE-managers stellen ieder jaar met hun MT een jaarplan op op basis van het meerjarenplan. Zij wisselen hierover met alle andere RVE-managers uit en verantwoorden zich over de voortgang naar de directie. Tevens stemmen zij af met elkaar (PDCA) af over het meerjarenplan.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

104

Onderwerp:

1.3 Missie, Visie

Vraag:

Wat is voor jullie de kern van jullie benadering van 'Positieve Gezondheid'?
Hoe zetten jullie dit in?

Antwoord:

We geloven dat gezondheid niet alleen fysiek is. Het gaat ook om hoe mensen in hun omgeving functioneren, of ze voldoende rust en zekerheid hebben, of ze mentaal in balans zijn, of ze alles uit hun leven kunnen halen. We hebben binnen onze organisatie ambassadeurs binnen alle RVE'en om het gedachtengoed verder brengen. We kijken met een brede blik. We sturen hier intern op met onze collega's en extern met onze klanten en ketenpartners.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

105

Onderwerp:

1.2 Aanbestedende dienst

Vraag:

U geeft aan: Er zijn verschillen per RVE hoe de rol van operationeel manager en verantwoordelijkheid is ingericht en hoe de functie genoemd wordt. Hoe is er tot nu toe met deze verschillen in de ontwikkeltrajecten omgegaan?

Antwoord:

Iedere deelnemer kreeg 3 individuele coachgesprekken waarin op eigen ontwikkelvragen werd afgestemd. Daarnaast was in alle programmaonderdelen gelegenheid uit te wisselen over waar je zelf stond. Specifiek was er 1 dag 'development centre' in groepen van 5 waarin iedere deelnemer anderhalf uur centraal stond met de eigen leervraag en hier concreet mee kon oefenen.

Percelen:

P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op:

8 jun. 2023

Label:

Inhoud

Ref.nr.

106

Onderwerp:

1.2 Aanbestedende dienst

Vraag:

Welke taken voert een operationeel manager uit?

Antwoord:

Leverd een bijdrage aan het opstellen van het uitvoeringsplan van afdeling, RVE of concern en budget vanuit het toegewezen organisatieonderdeel;
Stelt een uitvoeringsplan op van de toegewezen organisatorische eenheid en laat dit goedkeuren door leidinggevende;
Stelt de personeels- en/of productieplanning op;
Implementeert (/laat doen), realiseert en coördineert (onderdelen van) het uitvoeringsplan door middel van aansturing van medewerkers;
Initieert, signaleert, onderzoekt en stemt af met de leidinggevende over het ontwikkelen van nieuwe producten/diensten en/of processen; Vernieuwt bestaande producten/diensten en/of processen en stelt contracten op en beheert deze;
Vertegenwoordigt en onderhoudt relaties;
Laat relevante managementinformatie vastleggen en rapporteren;
Voert selectiegesprekken, stuurt aan, coacht, beoordeelt en stimuleert de ontwikkeling van medewerkers van het eigen organisatieonderdeel;
Organiseert, richt in (/laat doen) en onderhoudt de locaties;
Ontwikkelt, stelt vast en implementeert vanuit een gedeelde visie, het personeel-, organisatie- en communicatie beleid; Stuurt aan, faciliteert, coacht, ondersteunt en stimuleert de ontwikkeling van (management)teams en medewerkers van Hecht, binnen de eigen RVE/(staf)afdeling; (Laat) een opstellen van capaciteits- en bezettingsplan en resultaatgericht opgestelde plannen;
(Laat) ontwikkelen, implementeren en borgen van het kwaliteitsmanagementsysteem.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 107
Onderwerp: 1.2 Aanbestedende dienst

Vraag:

Welke taken voert een RVE-manager uit?

Antwoord:

Vertaalt en anticipeert op maatschappelijke en nationale ontwikkelingen in het jaarwerkplan Hecht. Denkt mee vanuit de optiek van de eigen organisatorische eenheid;
(Laat) opstellen en goedkeuren van het uitvoeringsplan van (staf)afdeling of RVE en bijbehorend budget;
(Laat) implementeren en realiseren van de plannen van de toegewezen organisatorische eenheid;

(Laat) initiëren, signaleren, onderzoeken en ontwikkelen en uitzetten van nieuwe producten/diensten en/of processen verbeteren en vernieuwen van bestaande producten/diensten en/of processen evt. in de vorm van projecten; Vertegenwoordigt, onderhoudt en bouwt relaties uit. Acquireert, initieert en ontwikkelt markttaken en externe projecten;

(Laat) opstellen, onderhandelen en afsluiten van contracten met in- en externe partijen;

(laat) vastleggen, analyseren en rapporteren van relevante bestuursinformatie.;

Inspireert, coacht, ondersteunt en faciliteert teams, coördineert selectieprocedures (met name gericht op normstelling). Stelt (mede) vast en monitort te behalen resultaten door teams en medewerkers. Stimuleert de ontwikkeling van leidinggevenden, en/of teams en medewerkers van de eigen RVE/ (staf)afdeling. (Laat) opstellen van capaciteits- en bezettingsplan, realiseert een goed werkklimaat en constructieve samenwerking binnen de teams.;

Ontwikkelt, stelt vast en implementeert vanuit een gedeelde visie, het personeel-, organisatie- en communicatie beleid. Stuur aan, faciliteert, coacht, ondersteunt en stimuleert de ontwikkeling van (management)teams en medewerkers van Hecht, binnen de eigen RVE/(staf)afdeling; (Laat) een opstellen van capaciteits- en bezettingsplan en resultaatgericht opgestelde plannen.

(Laat) ontwikkelen, implementeren en borgen van het kwaliteitsmanagementsysteem

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
108

Onderwerp:
1.2 Aanbestedende dienst

Vraag:

Welke resultaten zijn al gerealiseerd met Hecht24?

Antwoord:

Er zijn binnen Hecht24 drie programmalijnen. Iedere programmalijn bestaat uit een aantal projecten. Een heel aantal daarvan zijn reeds afgerond en in de lijn; andere zijn in implementatiefase; nog een aantal projecten loopt nog.

Programmalijn 1. Datagedreven werken en innovatie

De programmalijn richt zich op het verbeteren van de ondersteunende processen: financiën, HR, datagedreven werken, huisvesting en communicatie. Daarnaast wordt ingezet op de herinrichting van AFAS, als onderliggend systeem bij alle ondersteunende processen.

Programmalijn 2. Organisatieontwikkeling

Deze programmalijn richt zich op het verbeteren van zaken als de

aansturing, het leiderschap en de teamontwikkeling. Hieronder valt het programma Hecht Leiderschap. Ook is vanuit deze lijn de visie op professionele cultuur ontwikkeld en is gewerkt aan een instrument voor teamontwikkelplannen waarmee teams kunnen sturen op het eigen functioneren.

Programmalijn 3. Strategisch vermogen
Deze programmalijn draagt bij aan de wendbaarheid van de organisatie op strategisch niveau. Er is o.a. gewerkt aan relatiebeheer, herijking aanvullende diensten, de Koers van Hecht, corporate branding en een analyse van het strategisch vermogen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 109
Onderwerp: pag. 16

Vraag:
Op pag. 16 wordt aangegeven t.a.v. het programma en randvoorwaarden waar dit aan moet voldoen: “Kent een duur en ritme dat aansluit op het intensieve werkschema van de managers”. Welke ontwikkelinspanning vindt u dat u van RVE-managers en Operationeel managers, gevraagd worden?

Antwoord:
We willen op regelmatige basis gedurende het jaar leermomenten. Niet te dicht op elkaar en de ene keer langer dan de andere. Hierbij is ook afwisseling in leervormen, bv de ene keer digitaal, de andere keer live en de volgende keer een alternatieve leervorm (bv iets wat iemand individueel kan doen). We willen uitgaan van het 70-20-10 principe waarbij mensen ook op de werkvloer leren. Om zo wel steeds het leren onder de aandacht te hebben, zonder te lang achter elkaar de agenda te bezetten. We willen met de aanbieder af stemmen welke tijd nodig is voor een goed programma. De directie vindt inzet op deze ontwikkeling van belang en we sturen dan ook op uren vrij maken die nodig zijn.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 110
Onderwerp: Pag 15.

Vraag:

Pag 15. Wordt in algemene termen beschreven dat er gezamenlijke /verplichte onderdelen en facultatieve onderdelen zijn. Wat zijn jullie ideeën over de verhouding tussen individueel leren en collectief leren?

Antwoord:

Voor een uniforme invulling van leiderschapscompetenties en vaardigheden vanuit de management filosofie, kunnen wij ons voorstellen dat bepaalde elementen voor de gehele doelgroep verplicht is aan deel te nemen. Aanvullende onderwerpen die wellicht niet voor de gehele doelgroep van toepassing zijn (omdat dit specifiek voor RVEof OM is of omdat een deelnemer zich daarin voldoende heeft ontwikkeld) kunnen bijvoorbeeld facultatief worden aan geboden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
111

Onderwerp:
pag. 14

Vraag:

Op pag. 14 wordt aangegeven dat het MD-traject managers ondersteunt in het HOE en de Centrale diensten kaders bieden t.a.v. het WAT. Waarom is dit voor uw organisatie zo'n belangrijk punt?

Antwoord:

Met het WAT bedoelen we dat er bepaald beleid is of bepaalde regels die gelden voor leidinggeven binnen Hecht (denk aan verzuim, financiën, werken met Afas etc). Dit bepalen we vanuit de organisatie en we nemen hier onze managers in mee. We willen graag dat in het MD-traject verdiept wordt op onze visie op leiderschap binnen Hecht en wordt gekeken HOE je dit als leidinggevende in alles wat je doet, concreet toepast. We vonden het belangrijk dit onderscheid helder te maken in het aanbestedingsdocument

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
112

Onderwerp:
concretisering van houding en gedrag

Vraag:

Uit uw aanbestedingsdocument blijkt dat Hecht al veel heeft gedaan op het gebied van visie op leiderschap en vertaling naar concreet gedrag, u geeft tegelijkertijd aan dat u hierin nog verder wil gaan. Wat mist u in de huidige

concretisering van houding en gedrag?

Antwoord:

We willen de gedragingen van managers zoals omschreven in samenwerking met de aanbieder omzetten naar ontwikkelpijlers en bijbehorende vaardigheden/competenties formuleren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
113

Onderwerp:
Samenstelling

Vraag:

Kunt u iets zeggen over de samenstelling van de doelgroep o.a. ten aanzien van leidinggevende ervaring? Hoe groot is de doorstroom in het leidinggevende kader (Operationeel managers en RVE-managers)?

Antwoord:

De RVE-managers zijn veelal mensen die al lange tijd in de organisatie werken, waarvan een aantal voor de reorganisatie als operationeel manager. Bij de operationeel managers verschilt de precieze opdracht per RVE: sommige managers zijn verantwoordelijk voor meerdere teams; andere managers voor 1 team, waarbij soms ook nog inhoudelijk wordt meegewerkt. Binnen 1 RVE worden vanaf de zomer van 2023 voor het eerste operationeel managers aangesteld. Voorheen werkten zij met werkbegeleiders. Degroep krijgt een opleiding door hun eigen RVE aangeboden rondom de basisvaardigheden van leidinggeven. De meeste operationeel managers zijn 1,5 jaar of langer actief in deze rol. De uitstroom/instroom van operationeel managers is zeker aanwezig, maar niet op grote schaal. Er zijn dus wel met enige regelmaat mensen die nieuw starten. Regelmatig betreft dit mensen 'van buiten' die wel leidinggevende ervaring hebben.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
114

Onderwerp:
Ontwikkeling

Vraag:

Waar zien jullie het meeste tegenop in de ontwikkeling waar jullie nu voor staan als organisatie?

Antwoord:

De uitdaging ligt op het vormen van 1 hechte organisatie. Terwijl we bestaan uit organisatie onderdelen met specifieke ketenpartners/klanten.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
115

Onderwerp:
Resultaat

Vraag:

Wat moet het belangrijkste resultaat/resultaten zijn van dit programma voor ?

Antwoord:

Wij willen dit samen met de aanbieder scherp gaan formuleren. Mede op basis van de concretisering van gedragingen van managers (hfdst. 1.6) in ontwikkelpijlers. Verder vormt hoofdstuk 2.4 voor ons de basis voor de doelen van het programma.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
116

Onderwerp:
Eigenaarschap doelgroep

Vraag:

Pagina 14 - 2.1. Beschrijving van de opdracht: Hoe zijn de 17 RVE managers en 45 operationeel directeurs betrokken en/of gekend in de concrete wensen met betrekking tot inhoud en vorm van het gevraagd MD-traject? In hoeverre is eigenaarschap genomen door de doelgroep op de inhoud en vorm van deze uitvraag?

Antwoord:

Aan de start van het traject van de RVE-managers is door een projectgroep bekeken wat nodig was voor de opstart van het traject. Voor het traject van de operationeel managers is binnen alle MT's opgehaald: wat is belangrijk voor het leiderschap, gezien vanuit de managementfilosofie, en welke leefbehoeften zijn er? Op basis daarvan is een programma opgesteld. Er zijn voor beide trajecten regiegroepen samengesteld met een vertegenwoordiging van de deelnemers uit het betreffende traject. Daarin werd voortdurend besproken hoe het programma liep, wat wensen/signalen waren en hoe verder. Daarnaast is voor de operationeel managers aan het eind van het traject een digitale enquête uitgezet om te evalueren. De RVE-managers

hebben mondeling met elkaar teruggeblikt. Ook zijn er 2 bijeenkomsten geweest van alle managers tesamen. Deze zijn met digitale enquetes geevalueerd en in deze enquetes werd ook meteen uitgevraagd wat wensen waren rondom vervolg in gezamenlijke bijeenkomsten en/of het eigen MD-traject. Voorts hebben de operationeel managers een afsluitend individueel gesprek met een trainer gehad om terug te blikken op de eigen ontwikkeling. Op basis van de diverse uitkomsten is samen met een projectgroep met vertegenwoordiging van de RVE- en operationeel managers bijgaand aanbestedingsopdracht opgesteld. Deze is getoets bij de regiegroepen en directie.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
117

Onderwerp:
Scope opdracht

Vraag:

Pagina 14 - 2.1. Beschrijving van de opdracht: De Centraal Ondersteunende Diensten (zoals HR) en projectmanagement geven helderheid over het WAT. Zij bieden de managers beleid, implementeren organisatieverbeteringen en faciliteren in scholing op de praktische thema's van leiderschap binnen Hecht zoals verzuim, jaargesprekken, werving & selectie, financiën, facilitaire zaken etc. Zijn deze inhoudelijke onderwerpen hiermee expliciet buiten scope van deze uitvraag?

Antwoord:

Bijv beleid, protocollen en ogranisatie brede projecten worden door centrale staf geïmplementeerd. Wel vinden we het belangrijk dat in het MD-traject verdiept wordt op de visie op leiderschap en gekeken wordt hoe je dat als leidinggevende concreet vormgeeft in alles wat je doet. En daarbij vinden we het waardevol als over concrete casuïstiek gepraat wordt. Bv: wetende wat het beleid is rondom de jaargesprekken, hoe doe je dat vervolgens als leidinggevende vanuit de visie op leiderschap?

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
118

Onderwerp:
Beschikbaarheid doelgroep

Vraag:

Pagina 14 - 2.1. Beschrijving van de opdracht: Het programma: - Kent een

duur en ritme dat aansluit op het intensieve werkschema van de managers. Kunt u een concreter beeld geven van het intensieve werkschema van de managers? Hoeveel tijd is er gemiddeld per maand beschikbaar voor ontwikkeling van leiderschap?

Antwoord:

Het is zodanig vol, dat we van mening zijn dat er regelmatig leeraanbod moet zijn, waarbij steeds wordt gekeken: hoe lang is het aanbod dit keer, of op welke manier geven we het vorm? Zodat het te combineren valt met de dagelijkse praktijk. De directie vindt ontwikkeling van de managers belangrijk. Samen met de aanbieder kijken we dus naar het concrete aantal leeruren en sturen op wat nodig is.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
119

Onderwerp:
Eerste bijeenkomst

Vraag:

Pagina 15 - 2.3. Looptijd overeenkomst: De ingangsdatum van de overeenkomst is 10 oktober 2023. Ook is een wens dat het programma een duur en ritme kent dat aansluit op het intensieve werkschema van de managers. Een van de uitgangspunten mbt looptijd is dat alle deelnemersgroepen uiterlijk in het vierde kwartaal van 2023 minimaal één bijeenkomst afgerond hebben. Hoe realistisch is dit uitgangspunt, rekening houdend met voorgaande procedure en wensen ten aanzien van het programma? Is dit een harde vereiste?

Antwoord:

De ontwikkeling van een vervolg traject zal na 10 oktober de nodige tijd vragen. Om de gap tussen de laatste traject bijeenkomst (Q2 2023) te overbruggen en aandacht het thema te houden, vragen we om een invulling in q4.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.
120

Onderwerp:
Presentatie doelgroep

Vraag:

Pagina 30 - 6.1.1. Gunningscriterium Kwaliteit: De inschrijver wordt

gevraagd om op 29 augustus 2023 een presentatie te verzorgen op de Vondellaan 43 te Leiden voor de beoordelingscommissie. Kunt u specificeren uit welke personen danwel functies de beoordelingscommissie bestaat? Zijn er ook medewerkers uit de doelgroep aanwezig?

Antwoord:

Drie RVE-managers, twee operationeel managers en de adviseur van HR. Alle zijn betrokken bij de opdracht.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.
121

Onderwerp:
Leerwensen/ -behoeften

Vraag:

Pagina 16 - 2.4. Eisen met betrekking tot de opdracht: In het aanbestedingsdocument worden enkele van de leerwensen/-behoeften van de deelnemers genoemd. Voor het goed aansluiten bij de leerwensen/-behoeften van de deelnemers is het wenselijk om de evaluatie van de voorgaande trajecten in te kunnen zien of daar tenminste een samenvatting van te krijgen. Wat ging er goed? Wat kon er beter? Qua inhoud maar ook qua werkwijze van de betrokken partijen. Daarnaast; is de huidige uitvraag een direct gevolg van deze evaluatie?

Antwoord:

Doordat de trajecten meer organisch, individueel van aard waren verschilt het leerrendement en ervaringen. De huidige uitvraag is een verdere verdieping van vaardigheden uit voorgaand traject waarbij ook de evaluaties en beoogde organisatieontwikkelingen in ogenschouw zijn genomen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
122

Onderwerp:
Inzetten vaardigheden

Vraag:

Pagina 15 - 2.4. Eisen met betrekking tot de opdracht: -De managers aanspoort om ontwikkelde vaardigheden direct in te zetten bij organisatie brede thema's en projecten. We vinden het belangrijk dat er verbinding ontstaat tussen de ontwikkelde vaardigheden/competenties binnen de MD-trajecten en de benodigde inzet. In hoeverre wordt de inzet voor het

programma verplicht vanuit de organisatie? Welke kaders zijn hiervoor opgesteld? Is er een HR cyclus waarin de voortgang op de persoonlijke ontwikkeling vanuit dit traject wordt gemonitord?

Antwoord:

De directie verwacht dat alle managers deelnemen aan het programma. Er is geen schriftelijk kader voor opgesteld, maar het wordt verwacht en dus sturen we er met elkaar komt dat iedereen deelneemt. Er is op dit moment geen HR cyclus voor dit programma. Wel voeren de RVE-managers met de directie jaargesprekken en de operationeel managers met hun RVE-managers. Daarin is aandacht voor de ontwikkeling.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
123

Onderwerp:
Modellen

Vraag:

Pagina 12 - 1.7. Achtergrond: wat is er al gebeurd en wat staat gepland?: De RVE managers en operationeel managers hebben in de voorgaande trajecten reeds veel modellen (bijvoorbeeld Quin, Caluwé, kopporter & leiderschap) gehad. Hoe is dit bevallen voor de medewerkers zelf? Zijn deze modellen ook ingebed in de dagelijkse werkzaamheden (standaarden) of dienen deze meer ter inspiratie? In hoeverre is er nog behoefte bij de deelnemers aan additionele modellen?

Antwoord:

De ingezette middelen zijn niet gestandaardiseerd. Als aanvullende middelen ondersteunend zijn, dan is de inzet hierop mogelijk.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
124

Onderwerp:
Samenwerking

Vraag:

Naar aanleiding van uw samenwerking met een bureau in het voorafgaande traject: Wat verwacht u van een partij als het gaat om de samenwerking?

Antwoord:

Samen optrekken in de totstandkoming van het vervolgtraject: concretiseren

van de leerdoelen en de manier waarop dit bereikt wordt

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 125
Onderwerp: Veilige werksfeer

Vraag:

Wat is er al bereikt in het creëren van een veilige werksfeer en wat hebben leidinggevenden in dit kader te leren tijdens de invulling van deze opdracht?

Antwoord:

"Zie hoofdstuk 1.7. Managers hebben de afgelopen periode in twee sessies bewuste aandacht aan dit thema besteed. Zij geven aan dat er de volgende aandachtspunten zijn:

- Herkenbare kaders bieden en (resultaat)afspraken maken;
- Op een respectvolle wijze feedback geven en ontvangen, waarbij oog voor talenten/kwaliteiten belangrijk is;
- Bewustwording bij medewerkers versterken om (meer) eigen verantwoordelijkheid te ontwikkelen. "

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 126
Onderwerp: Faciliteiten

Vraag:

Welke faciliteiten om te leren zijn al aanwezig? (bijvoorbeeld leerplatform etc.)

Antwoord:
Goodhabitz

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 127
Onderwerp: Randvoorwaarden

Vraag:

Binnen welke randvoorwaarden (doorlooptijd, online/offline) wilt u dat het programma wordt opgezet?

Antwoord:

De randvoorwaarden zijn benoemd in het Aanbestedingsdocument. Indien u specifieke voorwaarden wilt voorleggen kan dat in de 2e Nota van Inlichtingen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
128

Onderwerp:
PVA

Vraag:

Bent u bereid om het eerder gemaakte PVA voor het MD programma te delen zodat wij een PvA kunnen opleveren wat voortbouwt en nauw aansluit op het vorige PvA.

Antwoord:

Nee, omwille van Artikel 2.57 van de Aanbestedingswet 2012 is dat niet mogelijk.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
129

Onderwerp:
Contract

Vraag:

Artikel 8. Tarieven

o lid 8.2: Wij kunnen niet akkoord gaan met het vast zetten van onze tarieven voor 4 jaar, met uitloop naar 5 jaar. Gezien het huidige economische klimaat is het niet realistisch prijzen zo lang vast te zetten. Graag hebben wij de mogelijkheid tot indexatie, hier zullen we niet elk jaar gebruik van maken, maar zoals gezegd hebben we wel graag de mogelijkheid indien hier aanleiding toe is.

o Lid 8.3: is voor ons niet akkoord. Het vergelijken van marktprijzen is middels deze aanbesteding al gedaan. Graag dit lid schrappen.

Antwoord:

Dat is akkoord, artikel 8 lid 8.2 komt te vervallen en aan het contract wordt toegevoegd "Eén maal per jaar moeten de eenheidsprijzen waarmee u hebt ingeschreven geïndexeerd worden. Voor het eerst zal dit plaatsvinden op 01-01-2025. Het te hanteren indexeringspercentage, afgerond op twee decimalen, komt als volgt tot stand: $(\text{indexcijfer nieuw} - \text{indexcijfer oud}) / \text{indexcijfer oud} * 100$ Voor het vaststellen van het indexeringspercentage wordt gehanteerd: CBS Dienstenprijsindex (DPI) 2015=100 Periode: jaarindex. Voor de indexcijfers geldt: Indexcijfer oud: gemiddelde jaarindex (van januari t/m december) van het voorgaande jaar -1. Indexcijfer nieuw: gemiddelde jaarindex (van januari t/m december) van het voorgaande jaar. Voorbeeld: voor het indexeringspercentage per 1 juni 2019 geldt: Indexcijfer oud = Index 2017 = 100,8 Indexcijfer nieuw = Index 2018 = 103,1 Indexeringspercentage = $(103,10 - 100,80) / 100,80 * 100 = 2,28\%$. Het resultaat van de berekening wordt rekenkundig afgerond op 2 cijfers achter de komma. Zijn de indexcijfers nog niet vastgesteld, dan hanteren we de voorlopige cijfers zonder dat een eventuele verrekening achteraf plaatsvindt."

Dat is akkoord, artikel 8 lid 8.2 komt te vervallen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Contract

Ref.nr.
130

Onderwerp:
Inkoopvoorwaarden

Vraag:

Intellectueel eigendom:

Omdat wij licentiehouders zijn van onze modellen kunnen wij Intellectuele Eigendomsrechten niet overdragen, kan het artikel worden vervangen door onderstaande tekst?

Alle intellectuele eigendomsrechten van, daaronder begrepen – maar niet uitsluitend – de programma's, de readers, de oefeningen, casuïstiek, gerelateerde software, teksten, evaluatie criteria en het beeldmateriaal dat ter beschikking van de deelnemers wordt gesteld, blijven, evenals de gebruiksrechten ervan, bij de Contractant berusten. Het is Opdrachtgever niet toegestaan om deze integraal, of in delen, zelf te gebruiken of aan anderen ter beschikking te stellen.

Opdrachtgever is bevoegd te citeren uit het cursusmateriaal onder vermelding van de bron.

Indien de Contractant een maatwerk programma ontwikkelt specifiek voor en in opdracht van Opdrachtgever worden, voor zover mogelijk, de intellectuele eigendomsrechten overgedragen aan Opdrachtgever en heeft deze het recht deze te vermenigvuldigen en openbaar te maken binnen de organisatie van Opdrachtgever.

Alle intellectuele eigendomsrechten en gebruiksrechten van de door Contractant (door)ontwikkelde software blijven te allen tijde bij Contractant

berusten. Opdrachtgever heeft hiervan gebruiksrecht gedurende de looptijd van de onderlinge overeenkomst.

Alle intellectuele eigendomsrechten van, daaronder begrepen – maar niet uitsluitend – de programma's, de readers, de oefeningen, casuïstiek, gerelateerde software, teksten, evaluatie criteria en het beeldmateriaal die specifiek zijn ontwikkeld voor Opdrachtgever, worden overgedragen aan Opdrachtgever vanaf het moment dat ze worden gecreëerd of vastgesteld. Als de overdracht van dergelijke intellectuele eigendomsrechten verdere handelingen vereist, zal Contractant Opdrachtgever alle benodigde medewerking en assistentie verlenen om ervoor te zorgen dat de nodige handelingen worden uitgevoerd. Opdrachtgever vergoedt alle redelijke kosten in verband met dergelijke handelingen en bijstand.

Antwoord:

Ja, dat is akkoord.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Juridisch

Ref.nr.
131

Onderwerp:
Beschrijvend document

Vraag:

Bij K2 Visie op leiderschap wordt er gesproken over een complexe ambtelijke organisatie, kunt u hier meer context bij geven met wat u hier precies mee bedoelt?

Antwoord:

Hecht bestaat uit RVE'en die zeer verschillende taken voor de regio uitvoeren. Zij hebben daarbij te maken met verschillende wensen uit de regio en verschillende stakeholders. Hecht is een uitvoeringsorgaan voor de gemeenten uit de regio; gemeenten zijn dan ook niet alleen klant, maar ook eigenaar.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
132

Onderwerp:
Beschrijvend document

Vraag:

Hoeveel partijen worden er uitgenodigd voor de presentatie ronde?

Antwoord:

Alle Inschrijvers worden uitgenodigd voor de presentatieronde.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.

133

Onderwerp:

Beschrijvend document

Vraag:

In 4.2.1. verwijst u naar voldoende financiële en economische draagkracht, wat verstaat men onder voldoende? Waar kunnen we hierbij concreet aan denken?

Antwoord:

Inschrijver dient te beschikken over voldoende financiële en economische draagkracht voor de nakoming van de verplichtingen die voortvloeien uit de Overeenkomst. Er is geen inhoudelijke toetsing.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Juridisch

Ref.nr.

134

Onderwerp:

Beschrijvend document

Vraag:

Mag er ook BTW-vrij worden gefactureerd?

Antwoord:

Ja, dat is mogelijk.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Contract

Ref.nr.

135

Onderwerp:

Beschrijvend document

Vraag:

Wat zoekt u in de samenwerkingspartner?

Antwoord:

Samen optrekken in de totstandkoming van het vervolgtraject: concretiseren van de leerdoelen en de manier waarop dit bereikt wordt

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.
136

Onderwerp:

Beschrijvend document

Vraag:

Zijn er specifieke wensen ten aanzien van de beoogde leverancier; waarin kan deze zich onderscheiden?

Antwoord:

In de aanbesteding onder hoofdstuk 6.1 staan de gunningscriteria beschreven.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.
137

Onderwerp:

Beschrijvend document - Selectiecriteria

Vraag:

Zijn er nog randvoorwaarden / selectiecriteria van de organisatie waar jullie mee samen willen werken; denk aan omzet en/of omvang.

Antwoord:

Nee, niet anders dan benoemd in het Aanbestedingsdocument

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
138

Onderwerp:

Beschrijvend document

Vraag:

Kunt u aangeven hoe de beoordelingscommissie is samengesteld?

Antwoord:

Drie RVE-managers, twee operationeel managers en de adviseur van HR.

Alle zijn betrokken bij de opdracht.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 139
Onderwerp: Beschrijvend document

Vraag:

Er is een MD traject gedaan aan de voorkant doen de partijen die dit traject hebben gefaciliteerd ook mee met de aanbesteding? Of kiezen jullie er bewust voor om het vervolg traject met een andere partij op te zetten?

Antwoord:

De overeenkomst is afgelopen en de totale opdrachtwaarde van de nieuw te sluiten overeenkomst passeert het drempelbedrag van € 215.000,- excl. BTW die voor leveringen en diensten aan decentrale overheid gesteld is. Hierdoor moet een Europese aanbestedingsprocedure gevolgd moet worden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 140
Onderwerp: NVI vragen

Vraag:

1. Wat maakt dat er ander leiderschapsgedrag nodig is? Kunt u iets meer toelichten over de context van de vraag. Met name de betekenis voor klant, medewerker en organisatie.
2. Naar aanleiding van uw samenwerking met een bureau in het voorafgaande traject: Wat verwacht u van een partij als het gaat om de samenwerking?
3. Wat is er al bereikt in het creëren van een veilige werksfeer en wat hebben leidinggevendenden in dit kader te leren tijdens de invulling van deze opdracht?
4. Welke faciliteiten om te leren zijn al aanwezig? (bijvoorbeeld leerplatform etc.)
5. Binnen welke randvoorwaarden (doorlooptijd, online/offline) wilt u dat het programma wordt opgezet?
6. Bent u bereid om het eerder gemaakte PVA voor het MD programma te delen zodat wij een PvA kunnen opleveren wat voortbouwt en nauw aansluit op het vorige PvA.

Antwoord:

Vraag 1: de management filosofie draagt bij aan een moderne wendbare en klantgericht organisatie. De managementfilosofie vraagt concretisering naar ontwikkelpijlers en de daaruitvloeiende competenties/vaardigheden. De gedragingen zijn uitgeschreven in 1.6. We zien dat richtinggevend leiderschap nog extra aandacht behoeft. Vraag 2: Samen optrekken in de totstandkoming van het vervolgtraject: concretiseren van de leerdoelen en de manier waarop dit bereikt wordt. vraag 3: Zie hoofdstuk 1.7. Managers hebben de afgelopen periode in twee sessies bewuste aandacht aan dit thema besteed. Zij geven aan dat er de volgende aandachtspunten zijn: -Herkenbare kaders bieden en (resultaat)afspraken maken; -Op een respectvolle wijze feedback geven en ontvangen, waarbij oog voor talenten/kwaliteiten belangrijk is; -Bewustwording bij medewerkers versterken om (meer) eigen verantwoordelijkheid te ontwikkelen.

Vraag 4: Goodhabitz

Vraag 5: Een aanpak vanuit 70:20:10 min 4 jaar met max uitloop naar 5 jaar.

Vraag 6: Nee, omwille van Artikel 2.57 van de Aanbestedingswet 2012 is dat niet mogelijk.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

141

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument - 1.2

Vraag:

Wat is de reden dat Hecht24 is opgestart? Wat was de aanleiding, waarom was het nodig?

Antwoord:

Uit een analyse bleek dat de organisatie van Hecht aandacht verdiende. In voorgaande jaren was veel inzet geleverd op het primaire proces en was minder investering mogelijk op de ondersteunende diensten en interne bedrijfsvoering. Het Algemeen Bestuur heeft daarom gekozen om te investeren in de organisatie in de vorm van het programma Hecht24. Met dit programma willen we de organisatie betrouwbaar, wendbaar en datagedreven laten werken. De kracht van dit programma ligt in het verbeteren van de interne processen, zodat de inwoners van Hollands Midden merkbaar betere ondersteuning krijgen. Door een programmatische aanpak kunnen we geïntegreerd sturen op alle grote veranderingen die aan deze doelstellingen bijdragen. Zo kan Hecht ook in de toekomst een relevante organisatie zijn, die met haar kennis en kunde een waardevolle bijdrage levert aan een beter leven in Hollands Midden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
142

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument - 1.2

Vraag:

Hoe wordt de nieuwe koers van Hecht gevoeld en gedragen in alle lagen van de organisatie?

Antwoord:

De Koers van Hecht is goed bekend bij de managers. Met andere lagen van de organisatie is de koers gedeeld, maar nog niet overal doorleefd.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
143

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument - 1.2

Vraag:

Per RVE is de structuur verschillend, wat is hiervan de achtergrond? Is dit natuurlijk gegroeid of was dit een bewuste keuze? Willen jullie dat dit zo blijft?

Antwoord:

"Onderdeel van Hecht24 was een reorganisatie. Er is bij de reorganisatie van 2021 gekozen voor deze inrichting: de met elkaar samenhangende taken zijn ondergebracht in organisatie onderdelen (RVE'en) die op concrete resultaten verantwoording kunnen afleggen. Elke RVE heeft een helder profiel. We zullen deze indeling aanhouden. "

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
144

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument - 1.3 t/m 1.6

Vraag:

Er wordt nadruk gelegd op een professionele cultuur en professionele medewerkers die hun verantwoordelijkheid nemen. Kunnen jullie aangeven waar jullie staan op dit punt? In hoeverre is deze cultuur aanwezig en waar

liggen nog uitdagingen?

Antwoord:

In alle RVE'en vindt inzet plaats om met elkaar te bouwen aan de professionele cultuur. Veel teams werken zelforganiserend; er is sprake van deskundige medewerkers die veelal zelf goed weten hoe zij de dienstverlening in willen richten. RVE'en zijn verschillend en dus zijn ook de punten waar men extra aandacht voor wil verschillend. Transparante communicatie, eigenaarschap, resultaatgerichtheid, continu verbeteren en flexibiliteit zijn punten die medewerkers belangrijk vinden om zich op door te ontwikkelen. Ander punt is: het bewust benoemen met elkaar welk gedrag we laten zien of van elkaar verwachten, gebeurt nog niet altijd.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
145

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument - 1.7

Vraag:

Er is al veel gebeurd op het gebied van leiderschapsontwikkeling, wat waren hiervan de resultaten? Welke verdieping is nog nodig?

Antwoord:

Alle managers zijn goed bekend met de managementfilosofie en hebben hierin visie met elkaar gedeeld. Zij hebben zicht op de eigen talenten en ontwikkelpunten rondom de 3 leiderschapsstijlen en zijn bewust gaan inzetten op deze stijlen. De managementfilosofie vraagt concretisering naar ontwikkelpijlers en de daaruitvloeiende competenties/vaardigheden. De gedragingen zijn uitgeschreven in 1.6. We zien dat richtinggevend leiderschap nog extra aandacht behoeft.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
146

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument - 1.7

Vraag:

Waarom waren er verschillen tussen de MD trajecten van de RVE managers en de operationeel managers?

Antwoord:

Het MD-traject voor de RVE-managers was een aanbesteding eerder in de tijd met specifieke wensen. Een jaar later volgde een aanbesteding voor het traject van de operationeel managers, met daarbij specifieke wensen voor die groep. Bij de beoordeling van de aanbesteding leidde dat tot een andere aanbieder.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

147

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument - 1.7

Vraag:

Jullie vinden het belangrijk om een veilige cultuur te ontwikkelen, waar staan jullie en wat is er nog nodig?

Antwoord:

"Zie hoofdstuk 1.7. Managers hebben de afgelopen periode in twee sessies bewuste aandacht aan dit thema besteed. Zij geven aan dat er de volgende aandachtspunten zijn:

- Herkenbare kaders bieden en (resultaat)afspraken maken;
- Op een respectvolle wijze feedback geven en ontvangen, waarbij oog voor talenten/kwaliteiten belangrijk is;
- Bewustwording bij medewerkers versterken om (meer) eigen verantwoordelijkheid te ontwikkelen. "

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

148

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument - 1.7

Vraag:

Er zijn twee MD trajecten uitgevoerd. Wat waren hiervan de positieve punten die behouden moeten blijven en waar is behoefte aan verbetering?

Antwoord:

Beide bureaus speelden in op de behoeften in de organisatie en bij deelnemers. Wij zoeken een aanbieder die invulling kan geven aan de vraag die er nu ligt.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 149
Onderwerp: Aanbestedingsdocument - 2.1

Vraag:
De gewenste vorm en inhoud zijn nog vrij abstract. Wij willen het MD traject graag in co-creatie vormgeven, past dat bij jullie?

Antwoord:
Dat is onze expliciete wens

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 150
Onderwerp: Aanbestedingsdocument - 2.4

Vraag:
Het is de bedoeling dat het traject voortbouwt op het voorgaande, hoe zorgt opdrachtgever voor een overdracht van activiteiten en resultaten tot nu toe?

Antwoord:
De activiteiten en resultaten zijn beschreven in hoofdstuk 1.7.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 151
Onderwerp: Aanbestedingsdocument - 1.7

Vraag:
Jullie geven aan dat (leiding geven aan) veranderen een belangrijk onderdeel is, waarom is dat zo?

Antwoord:
Hecht24 brengt veel veranderingen met zich mee; het bouwen aan een professionele cultuur vraagt ook sturen met elkaar en mensen motiveren in te zetten op de eigen ontwikkeling. Ook wil Hecht een wendbare organisatie zijn die inspeelt op ontwikkelingen. Dit betekent dat mensen in de

organisatie meegenomen moeten worden in veranderingen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 152
Onderwerp: Aanbestedingsdocument - 1.7

Vraag:

In het vorige traject hebben jullie met twee verschillende bureaus gewerkt. Wat sprak jullie aan en zoeken jullie nu naar een ander bureau met een andere focus en zo ja welke dan?

Antwoord:

Beide bureaus speelden in op de behoeften in de organisatie en bij deelnemers. Wij zoeken een aanbieder die invulling kan geven aan de vraag die er nu ligt.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 153
Onderwerp: Aanbestedingsdocument - 2.1

Vraag:

Jullie willen zowel separate als collectieve momenten. Zien jullie dan gemengde groepen voor je, iedereen samen of een mix daarvan?

Antwoord:

We zien een collectief programma voor de gehele doelgroep met onderdelen voor specifiek de RVE managers of de operationeel managers. De groep operationeel managers vraagt mogelijk op sommige momenten om een opsplitsing in kleinere groepen. Dan vinden we een mix van verschillende RVE-en belangrijk.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 154
Onderwerp: Beschikbaarheid managers

Vraag:

Hoeveel tijd hebben de operationeel managers beschikbaar voor het traject?

Antwoord:

We willen in overleg met de aanbieder bepalen wat nodig is, waarbij we uitgaan van ritmisch leren en in tijdsduur passend

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

155

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument - 2.1

Vraag:

Hoe verhouden de 'separate momenten' in het gewenste traject zich tot het ontwikkelaanbod Leiderschap van professionals?

Antwoord:

Dit staat los van elkaar. Wel geldt: de MD-trajecten en Leiderschap van Professionals vormen samen het programma Hecht Leiderschap. We stemmen dus intern af wat er in beide trajecten gebeurt en wat er nodig is om e.e.a. goed samen op te laten lopen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

156

Onderwerp:

Sluitingsdatum

Vraag:

Is het denkbaar, omdat de aanbesteding helemaal in de zomerperiode valt, dat de sluitingsdatum een maand verlengd wordt?

Antwoord:

Nee, dat is niet mogelijk. Er is middels ruimere termijnen reeds rekening gehouden met mogelijk beperkte beschikbaarheid gedurende de bouwvak.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 8 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.**Onderwerp:**

157 Welke competenties/vaardigheden moeten worden doorontwikkeld?

Vraag:

Pag 14 - Voor 2023-2024 moet de nadruk liggen op de doorontwikkeling van visie en competenties/vaardigheden ten behoeve van de leiderschapsfundamenten. In de periode daarna voorzien wij behoefte op de doorontwikkeling van de competenties/vaardigheden die aansluiten bij de ontwikkelingen in en rond de organisatie. Doorlopend moet er aandacht zijn voor verandermanagement en wendbaarheid van en door de gehele organisatie, om continu in te kunnen spelen op in- en externe factoren. Waarbij het kunnen bieden van rust, overzicht en vertrouwen aan de organisatie niet uit het oog verloren mag worden. In het document staat veel informatie over wat er al is gedaan en in meer algemene zin over de behoefte die er ligt. Na het lezen van de stukken kunnen we de vinger er nog niet op leggen waar jullie vinden dat er nog echt een stap gemaakt moet worden. Welke gedragsverandering zien jullie nu nog onvoldoende?

Antwoord:

De managementfilosofie vraagt concretisering naar ontwikkelpijlers en de daaruitvloeiende competenties/vaardigheden. De gedragingen zijn uitgeschreven in 1.6. We zien dat richtinggevend leiderschap nog extra aandacht behoeft.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 158 **Onderwerp:** Informatie eerder MD-traject

Vraag:

Pag. 15 - Voortbouwt op de fundamenten en het geleerde van het huidige programma en hierbij ondersteunende leermiddelen biedt. Ook het inzicht dat deelnemers hebben gekregen in persoonlijke eigenschappen en talenten is hier onderdeel van. Het programma helpt de groei en ontwikkeling verder te borgen. Om echt goed aan te kunnen sluiten op de leerbehoefte ontvangen we graag voor elk programmaonderdeel van het eerdere MD-traject een specifieke inhoudelijke beschrijving van wat er al aangeboden is. Indien mogelijk voorzien met een toelichting op mate waarin programmaonderdeel heeft geleid tot gewenste en verankerde gedragsverandering in de praktijk.

Antwoord:

Nee, omwille van Artikel 2.57 van de Aanbestedingswet 2012 is dat niet mogelijk.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 159
Onderwerp: Behoeftes per doelgroep

Vraag:

Pag. 16: is er voorkeur voor aparte instroomgroepen voor nieuwe leidinggevenden? Zo ja, waarom?
Op pag. 16 staat Doelgroep Specifiek aangegeven wat de behoeftes zijn. Is dit de complete behoefte voor de invulling van het programma, of liggen er per doelgroep nog andere behoeftes?

Antwoord:

vraag 1: Wij voorzien geen grote veranderingen en er is daarom geen behoefte aan een aparte instroomgroep. Vraag 2: we hebben hier de belangrijkste behoefte en wensen benoemd. Uit de verdieping en concretisering van de management filosofie naar ontwikkelpijlers kunnen wellicht aanvullende leerbehoeften ontstaan.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 160
Onderwerp: Instroom nieuwe leidinggevenden

Vraag:

De vorige programma's hebben zich ondermeer gericht op de Leiderschapsfundamenten en er is een start gemaakt met persoonlijk leiderschap. Is er in de onboarding voor nieuwe RVE-managers en operationeel manager aandacht voor deze elementen of moet dit een apart onderdeel worden voor de nieuwe leidinggevenden?

Antwoord:

De Hecht Onboarding wordt momenteel vorm gegeven waarin de leiderschapsfundamenten (hoofdstuk 1) onderdeel worden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
161

Onderwerp:
Welke leidinggevenden zijn al opgeleid?

Vraag:

Welk deel van de 62 leidinggevenden heeft het volledige programma dat tot nu toe is aangeboden gevolgd? En welk deel heeft het programma gedeeltelijk of niet gevolgd? En welke stappen zijn er al gezet om de nieuwe leidinggevenden op te leiden?

Antwoord:

Bij de operationeel managers zijn in de loop der tijd 10 nieuwe mensen ingestroomd. Zij zijn via verlengde intakes en voor sommige een inhaaldag meegenomen. Bij de RVE-managers zijn 3 nieuwe mensen ingestroomd en zij zijn meegenomen in het programma

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
162

Onderwerp:
Wat vraagt de praktijk momenteel?

Vraag:

Wat waren lastige onderdelen in de voorgaande programma's (op inhoud of op werkvormen) die onvoldoende in praktijk zijn gebracht?

Antwoord:

Richtinggevend leiderschap verdient nog extra aandacht.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
163

Onderwerp:
Resultaten tot nu toe

Vraag:

Welke onderdelen van het voorgaande programma hebben het meeste effect/resultaat opgeleverd in de praktijk?

Antwoord:

Managers hebben elkaar Hechtbreed leren kennen. Er is daardoor een meer organisatiebreed gevoel ontstaan en mensen weten elkaar beter te vinden als ze van elkaar willen leren.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 164
Onderwerp: Is er een e-learning?

Vraag:
Heeft HECHT beschikking over een e-learning platform? Zo ja, is het gewenst dat we dit platform gebruiken?

Antwoord:
Hecht heeft een samenwerking met GoodHabitz. Dit aanbod kan onderdeel zijn van het vervolg traject.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Uitvoering

Ref.nr. 165
Onderwerp: Verwachte tijdsinvestering

Vraag:
U geeft aan dat het programma moet aansluiten op het intensieve werkschema van de managers. Kunt u concreter aangeven welke tijdsinvestering u voor ogen heeft in uren per maand wat betreft zelfstudie, opdrachten, in bijeenkomsten en intervisies?

Antwoord:
We willen op regelmatige basis gedurende het jaar leermomenten. Niet te dicht op elkaar en de ene keer langer dan de andere. Hierbij is ook afwisseling in leervormen, bv de ene keer digitaal, de andere keer live en de volgende keer een alternatieve leervorm (bv iets wat iemand individueel kan doen). We willen uitgaan van het 70-20-10 principe waarbij mensen ook op de werkvloer leren. Om zo wel steeds het leren onder de aandacht te hebben, zonder te lang achter elkaar de agenda te bezetten. We willen met de aanbieder af stemmen welke tijd nodig is voor een goed programma. De directie vindt inzet op deze ontwikkeling van belang en we sturen dan ook op uren vrij maken die nodig zijn.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 8 jun. 2023
Label: Uitvoering

Ref.nr. 166
Onderwerp: Aanbestedingsdocument Pg 7 - 1.4

Vraag:

"U verwijst naar ondersteunende diensten. Waar doelt u op?"

Managers bevorderen zelfstandigheid; stimuleren medewerkers en teams om verantwoordelijkheid en eigenaarschap te nemen binnen de geboden kaders. Daarbij hebben zij oog voor goede ondersteuning op facilitair gebied en wijzen zij teams de weg binnen de mogelijkheden die de ondersteunende diensten bieden."

Antwoord:

De ondersteunende diensten zoals facilitair, financiën, HR, ICT en informatievoorziening kunnen teams en professionals soms praktisch ondersteunen en hebben bepaalde werkprocessen waar teams/professionals soms meer informatie over moeten krijgen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr. 167
Onderwerp: Aanbestedingsdocument Pg 8 – 1.5

Vraag:

"U schrijft: Het gedachtegoed van een professionele cultuur is de leidraad voor alle cultuurontwikkelingen en ontwikkel- en leiderschapsprogramma's bij Hecht

Vraag: is er meer informatie over het gedachtegoed? Zo ja kunt u dat delen?

Vraag: zijn er eerder ontwikkel- en leiderschapsprogramma's voor deze doelgroep geweest? "

Antwoord:

Gedachtegoed professionele cultuur is omschreven in hoofdstuk 1.5. Eerdere ontwikkel- en leiderschapsprogramma's: het huidige MD-traject zoals omschreven in hfdst 1.7

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**

168 Aanbestedingsdocument Pg 9-10 – 1.6

Vraag:

"U benoemt de ontwikkelpijlers. Heeft u ook een instrument waarmee u deze in een 360 meting meet? Zo ja welk instrument gebruikt u?"

De ontwikkelpijlers staan niet bij de rol van manager. Kunt u dat toelichten?"

Antwoord:

We hebben een 360 graden feedback document dat medewerkers kunnen inzetten voorafgaand aan het jaargesprek. We zijn momenteel aan het nadenken hoe we de ontwikkelpijlers hierin laten terugkomen. Bij de rol van de managers staan nog geen ontwikkelpijlers; zoals omschreven in het aanbestedingsdocument willen we hier graag naartoe werken.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
169

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument Pg 6 – 1.3

Vraag:

Heeft u een meer uitgebreide omschrijving van de kernwaarden?

Antwoord:

Ja, deze zijn te vinden in de Koers van Hecht (in hoofdstuk 1.2. staat de link naar dit document)

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
170

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument Pg 12 – 1.7

Vraag:

"U schrijft: Verder komt er vanaf medio 2023 inzet op Continu Verbeteren binnen Hecht. Bedoeling hiervan is dat teams in hun dagelijks werk oog hebben voor wat beter kan en hoe dat aan te pakken. Waar mogelijk combineren we de inzet hiervoor met het ontwikkeltraject Leiderschap van Professionals.

Vraag: gaat u hier met de lean filosofie aan het werk? "

Antwoord:

Ja, dat is juist.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

171

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument Pg 13 – 2.1

Vraag:

"U heeft met twee andere partijen het MD traject tot nu toe vormgegeven. U schrijft in 2.4 ook: Voortbouwt op de fundamenteën en het geleerde van het huidige programma en hierbij ondersteunende leermiddelen biedt. Ook het inzicht dat deelnemers hebben gekregen in persoonlijke eigenschappen en talenten is hier onderdeel van. Het programma helpt de groei en ontwikkeling verder te borgen.

Vraag: Wat maakt dat u het vervolg niet met een van deze partijen vormgeeft?

Vraag: de andere partijen hebben een voorsprong in het voortbouwen op de reeds behandelde modellen en oefeningen. Hoe garandeert u een gelijk speelveld?

Vraag: de andere partijen hebben een breed scala aan modellen gebruikt van Quinn tot Gallup. Welke modellen moeten terugkomen/waar moeten we op voortbouwen? "

Antwoord:

Vervolg is niet mogelijk omdat de totale opdrachtwaarde voor de nieuwe opdracht het drempelbedrag van € 215.000,- excl. BTW die voor leveringen en diensten aan decentrale overheid gesteld is passeert. Hierdoor moet een Europese aanbestedingsprocedure gevolgd worden.

Een gelijk speelveld wordt bereikt vanuit verlichtingen voortkomend uit de Aanbestedingswet. Voor zo ver juridisch mogelijk is zo veel mogelijk van de relevantie informatie voortkomend uit de eerdere opdracht is samengevat opgenomen in het Aanbestedingsdocument in hoofdstuk 1.7.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.

172

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument Pg 14 – 2.1

Vraag:

"U schrijft: Voor 2023-2024 moet de nadruk liggen op de doorontwikkeling van visie en competenties/vaardigheden ten behoeve van de leiderschapsfundamenten. In de periode daarna voorzien wij behoefte op de doorontwikkeling van de competenties/vaardigheden die aansluiten bij de ontwikkelingen in en rond de organisatie. Doorlopend moet er aandacht zijn voor verandermanagement en wendbaarheid van en door de gehele organisatie, om continu in te kunnen spelen op in- en externe factoren. Waarbij het kunnen bieden van rust, overzicht en vertrouwen aan de organisatie niet uit het oog verloren mag worden.

Vraag: heel eerlijk is uw uitvraag niet geheel duidelijk. Waar houdt het reeds getrainde deel van het MD traject op? Wat kunnen de mensen al/waar staan ze? En waar start het deel dat u uitvraagt?

Vraag: waar doelt u op met visie doorontwikkelen? Is dit deel van de training of een vaardigheid die men moet leren? Gebruikt u een managementfilosofie voor doorvertalen van beleid en strategie naar doelen per team (bijvoorbeeld OGSM, OKR)?

Vraag: waar duidt u op met de leiderschapsfundamenten?

Vraag: wat is uw visie op verandermanagement en wendbaarheid? Wat zijn de leerdoelen die u wilt dat er bereikt worden?
"

Antwoord:

Vraag 1: visie is gevormd, individueel hebben mensen talenten en ontwikkelvraagstukken helder gemaakt en in ontwikkeld. In het vervolg traject is er behoefte aan het concretiseren en verdiepen van de management filosofie naar ontwikkelpijlers en de daarbij behorende comptenties /vaardigheden. Vraag 2: De organisatie is in ontwikkeling. In het huidige traject hebben de deelnemers bijgedragen in de verdieping van de visie. Dit gezamenlijke proces is voor ons belangrijk in het nieuwe traject. Vraag 3 Hecht heeft geen uniforme werkwijze geïmplementeerd. Vraag 3: Dit is omschreven in de Management filosofie (1.4). Vraag 4: Hecht moet op alle niveaus kunnen meebewegen in (onverwachte) veranderingen. Dat vraagt iets van ons allemaal, met een belangrijke rol voor alle managers; oog hebben voor wat eraan komt, mensen daarin meenemen en motiveren en gestalte geven aan de beoogde verandering.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. **Onderwerp:**

173 Aanbestedingsdocument Pg 14 – 2.4

Vraag:

"U schrijft: Een aantal programma onderdelen verplicht aanbiedt voor iedereen. Dit om ervoor te zorgen dat iedereen dezelfde basis heeft in kennis en vaardigheden én om ervoor te zorgen dat er in gezamenlijkheid visievorming plaatsvindt. Daarnaast kunnen er facultatieve onderdelen in het programma worden opgenomen om aan te sluiten op maatwerk ontwikkelbehoeften (zonder dat dit aanstuurt op 'cherry picking').

Vraag: Kunt u aangeven welke onderdelen verplicht moeten zijn?"

Antwoord:

Voor een uniforme invulling van leiderschapscompetenties en vaardigheden vanuit de management filosofie, kunnen wij ons voorstellen dat bepaalde elementen voor de gehele doelgroep verplicht is aan deel te nemen. Aanvullende onderwerpen die wellicht niet voor de gehele doelgroep van toepassing zijn (omdat dit specifiek voor RVE of OM is of omdat een deelnemer zich daarin voldoende heeft ontwikkeld) kunnen bijvoorbeeld facultatief worden aan geboden.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr. 174 **Onderwerp:** Aanbestedingsdocument Pg 14 - 2.4

Vraag:

Betreft uw uitvraag de ontwikkeling van het programma of ook de uitvoering? Het lijkt nu alleen de ontwikkeling. En is daarvoor 300k beschikbaar maximaal?

Antwoord:

Er is maximaal € 300.000,- beschikbaar voor zowel ontwikkeling als uitvoering.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr. 175 **Onderwerp:** Aanbestedingsdocument Pg 19 – 3.3.8

Vraag:

U geeft aan dat de inschrijving en alle bijbehorende documenten eigendom worden van HECHT. In deze documenten zullen waarschijnlijk modellen, onze visie en meer staan. Het verkrijgen van eigendom hierover is niet mogelijk om meerdere redenen. Het is ons intellectueel kapitaal, maar kunnen ook modellen zijn waarvan wij het IP niet hebben etc.

Vraag: wil u dit onderdeel weglaten of aanpassen naar 'lopende de uitvraag'.

Antwoord:

Nee, dat is niet akkoord. Artikel 2.57 van de Aanbestedingswet 2012 beschermt uw inschrijving en alle bijbehorende documenten. Uw inschrijving en alle bijbehorende documenten zullen inten gedeeld worden ten behoeve van de beoordeling en gearchiveerd worden zoals de Archiefwet voorschrijft. Hecht zal deze geheel of gedeeltelijk niet gebruiken binnen andere dossier of openbaar maken.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
176

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument Pg 28 – 6.1.1.

Vraag:

Vraag: Klopt het dat u al de vragen onder K1 in 3 A4 beschreven wilt hebben?

Vraag: welke visie op de lerende organisatie hangt u aan?

Vraag: kunt u expliciet aangeven naar welke opdrachten u verwijst als u schrijft: De beschrijving dient toegespitst te zijn op de geformuleerde opdrachten uit deze aanbesteding.

Vraag: In het plan moeten we voortbouwen op de fundamenten van de huidige MD trajecten

Gezien de beperkte kennis die wij hebben in tegenstelling tot de concurrenten die de fundamenten hebben ontwikkeld, zijn wij sterk in het nadeel. Het uitvragen in het plan van aanpak hiervan kan daarom niet, tenzij u ons de draaiboeken van de eerdere trainingen verschaft. Wij verzoeken u dit onderdeel daarom niet mee te nemen. "

Antwoord:

Dat is niet akkoord. Wel willen wij ruimte geven voor 1 extra pagina A4 ten behoeve van afbeeldingen, illustraties en/of schema's. Het tekstuele gedeelte blijft maximaal 3 pagina's A4., Beschrijving opdracht en onderste. De

beschrijving dient toegespitst te zijn op de onderhavige opdracht zoals beschreven in het Aanbestedingsdocument. De visie op lerende organisatie: Hecht zet in op voortdurend ontwikkelen van alle medewerkers vanuit 70-20-10 principe. De uitvraag in het Plan van Aanpak wordt niet aangepast of verwijderd. Een gelijk speelveld wordt bereikt vanuit verlichtingen voortkomend uit de Aanbestedingswet. Voor zo ver juridisch mogelijk is zo veel mogelijk van de relevantie informatie voortkomend uit de eerdere opdracht is samengevat opgenomen in het Aanbestedingsdocument in hoofdstuk 1.7.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 177
Onderwerp: Aanbestedingsdocument Pg 29 – 6.1.1.

Vraag:
"Onder K2 schrijft u Hoe duidelijker u uw visie op leiderschapbinnen complexe ambtelijke organisaties aannemelijk en inzichtelijk kunt maken, hoe hoger u op dit criterium wordt beoordeeld.

Vraag: wat bedoelt u met aannemelijk en inzichtelijk?"

Antwoord:
Inhoudelijk wordt dit criterium (samen met de andere onderdelen van K2) beoordeeld aan de hand van transparantie; de mate waarin hetgeen gevraagd wordt duidelijk en concreet beschreven is, haalbaarheid; de mate waarin het resultaat van wat beschreven is rekening houdt met de organisatie en relevantie; de mate waarin het resultaat van wat beschreven is passend is bij de opdracht en organisatie. Hoe beter uw visie aansluit op aansluit op Hecht, zijnde een complexe ambtelijke organisaties, hoe hoger uw inschrijving wordt beoordeeld.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 178
Onderwerp: Aanbestedingsdocument Pg 29 – 6.1.1.

Vraag:
K3. Verwacht u bij de presentatie dat iedereen aanwezig is. Of is de Programma manager en hoofdtrainer voldoende?

Antwoord:

Wij vragen dat in ieder geval een deel van de presentatie wordt verzorgd door de hoofdopleider. Dit mag live persoonlijk of via een live (Teams) videoverbinding. Het voorstellen van de programmamanager, hoofdopleider en betrokken trainers hoeft niet live en mag onderdeel uitmaken van de presentatie middels een beschrijving, foto, video of ander middel.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
179

Onderwerp:

Aanbestedingsdocument Pg 30 – 6.1.1.

Vraag:

U schrijft een keer 300k incl BTW en later excl BTW. Waar moeten we vanuit gaan?

Antwoord:

De totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf jaar (inclusief optie jaren) is maximaal € 300.000, - incl. BTW. Daar waar een bedrag excl. BTW genoteerd staat dient u dit te lezen als incl. BTW. Een gecorrigeerd Aanbestedingsdocument zal na de beantwoording van de NvI worden geupload.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
180

Onderwerp:
prijzenblad**Vraag:**

Hoe wilt u dat we de prijs opbouwen? Er zijn veel aspecten die de prijs bepalen. Een ontwerp met innovatieve leermiddelen, masterclasses, trainingen, wel/geen acteurs en meer bepaalt de prijs. U geeft aan deels verplichte modules te willen en deels vrij te kiezen/ Ook dit bepaalt de prijs. Is het niet verstandiger uurtarieven uit te vragen voor programma manager, hoofdtrainer, ontwikkelaar etc. En daarop te beoordelen. Bij de definitieve ontwikkeling kan er dan binnen een max budget van 300k gewerkt worden.

Antwoord:

Er is geen dwingende opbouw voorgeschreven anders dan in het prijzenblad opgenomen. In het prijzenformulier is ruimte gegeven voor zowel programmakosten als overige kosten. Onder overige kosten kunt u kosten

zichtbaar maken die niet direct met het inhoudelijke programma zijn verbonden zoals bijvoorbeeld de ontwikkelkosten, tussentijdse evaluaties en afstemming. Het is niet (meer) mogelijk om de layout van het Prijzenformulier aan te passen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr. 181
Onderwerp: Aanbestedingsdocument

Vraag:

Er is behoefte aan een MD traject met gezamenlijke momenten en ontwikkelonderdelen separaat voor RVE-managers (waarbij ook de directie aanschuift) en de operationeel managers.”

- a. Klopt het dat u op zoek bent naar 1 gezamenlijk MD traject voor RVE managers en operationeel managers, waarbij deze op onderdelen voor alleen RVE (incl directie) of Operationeel management bedoelt zijn?
- b. Uit hoeveel personen bestaat de directie?
- c. Kunt u specifiek benoemen wat u bedoelt met “ontwikkelonderdelen”?

Antwoord:

Vraag a: ja, dat klopt. Vraag b: de directie bestaat uit 2 personen. Vraag c: Verschillende leervormen uitgaande van 70-20-10 principe.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 182
Onderwerp: Aanbestedingsdocument

Vraag:

Voor 2023-2024 moet de nadruk liggen op de doorontwikkeling van visie en competenties/vaardigheden ten behoeve van de leiderschapsfundamenten. In de periode daarna voorzien wij behoefte op de doorontwikkeling van de competenties/vaardigheden die aansluiten bij de ontwikkelingen in en rond de organisatie. Doorlopend moet er aandacht zijn voor verandermanagement en wendbaarheid van en door de gehele organisatie, om continu in te kunnen spelen op in- en externe factoren. Waarbij het kunnen bieden van rust, overzicht en vertrouwen aan de organisatie niet uit het oog verloren mag worden.”

- a. Kunt u misschien extra toelichting geven op wat u verstaat onder de

competenties ten behoeve van de 'leiderschapsfundamenten'? Zijn dit de competenties benoemd in 1.6 gewenst gedrag? Of bedoelt u hier andere competenties?

b.Kunt u voorbeelden geven van te ontwikkelen competenties 'in en rond de organisatie'?

c..Kunt u de 'periode daarna' specifiek maken, betekent dit tot de gewenste einddatum eind 2026? Hoelang zou het traject in totaal in beslag nemen wat u betreft?

d.In het nieuw te ontwikkelen traject zal veranderkunde en wendbaarheid belangrijke rol moeten spelen. Verwacht u in de komende 4 jaar nog andere veranderingen naast het verder doorontwikkelen van de visie en de professionele cultuur (het gewenste gedrag)?

Antwoord:

a. Wij doelen hier op 1.6 gewenst gedrag. We kunnen ons voorstellen dat de aanbieder, samen met ons als opdrachtgever en de deelnemers aan het traject, deze gewenste gedragingen concreet maken door te vertalen naar ontwikkelpijlers en bijbehorende vaardigheden/competenties. b. we voorzien niet 'andere' competenties maar willen voortdurend kunnen aansluiten op wat speelt en vraagt wellicht verdieping op competenties/vaardigheden. c. we willen 4 met uitloop tot 5 jaar de samenwerking aangaan.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
183

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:

U geeft aan dat de periode na 2024 er nieuwe competenties de aandacht moeten krijgen (in en rond de organisatie) Het lijkt ons verstandig naar 2024, voor de 'periode daarna' het programma aan te passen en opnieuw te ontwikkelen. Heeft u bezwaar tegen twee ontwikkelbudgetten (2023-2024 en 2025 en verder). Hoe kunnen wij dat het beste weergeven op het prijzenformulier?

Antwoord:

Om aan te kunnen sluiten op evt externe of interne invloeden, willen we het programma en de ontwikkelfocus flexibel in kunnen richten. We hebben geen bezwaar in het splitsen naar 2 perioden. De totale som van deze opdracht is en blijft het max van Euro 300.000 incl. BTW.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Inhoud

Ref.nr.
184

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:

Is het genoemde budget inclusief de ontwikkelkosten én uitvoeringskosten voor het traject van 4 jaar incl. 1 optiejaar?`

Antwoord:

De totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf jaar (inclusief optiejaar) is maximaal € 300.000, - incl. BTW.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
185

Onderwerp:
Prijzenformulier

Vraag:

Het prijzenformulier maakt geen onderscheid in vaste kosten en kosten per deelnemer. Is het mogelijk om hier in te differentiëren op het formulier?

Antwoord:

In het prijzenformulier is ruimte gegeven voor zowel programmakosten als overige kosten. Onder overige kosten kunt u kosten zichtbaar maken die niet direct met het inhoudelijke programma zijn verbonden zoals bijvoorbeeld een differentiatie. Het is niet (meer) mogelijk om de layout van het Prijzenformulier aan te passen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.
186

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:

Is er een grens aan out-of-the-office dagen en ontwikkeltijd voor de doelgroep per jaar? Zo ja, hoeveel heeft u hiervoor gereserveerd of heeft u in gedachten?

Antwoord:

Wij willen afstemmen met de aanbieder wat nodig is om de doelen te bereiken en op basis daarvan sturen op benodigde 'out of office uren'. We

vinden 70-20-10 principe daarbij belangrijk, zodat er regelmatig geleerd wordt, ook op de werkvloer.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 187
Onderwerp: Groepsgrootte

Vraag:

Het MD traject baseren wij op de vaste 17 en 45 operationeel managers voor een bepaalde periode. Hoe gaat u om met nieuwe instroom van managers gedurende het traject, waardoor de groep mogelijk groter of kleiner wordt. Hoe wenst u dat wij hier rekening mee houden?

Antwoord:

We verwachten geen grote veranderingen in groepsgrootte.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 188
Onderwerp: Aanbestedingsdocument

Vraag:

U heeft beschreven van welke (persoonlijk) leiderschapsmodellen en methodieken er in het eerdere MD traject gebruik is gemaakt. Kunt u aangeven welke modellen en methodieken u in ieder geval zou willen vasthouden voor de komende jaren?

Antwoord:

Doordat er sprake was van 2 verschillende trajecten met 2 verschillende aanbieders, zijn er ook verschillende methodieken en modellen ingezet. Wij hebben voor nu de specifieke wens om een gebruikte methode/modellen aan te houden. Wel is belangrijk dat het gedachtegoed wordt gebruikt om te voorkomen dat de groep 'opnieuw' begint en dit als herhaling en vertraging ervaart. Binnen de opdracht is de nieuwe aanbieder vrij om een vervolgende methode/model te kiezen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
189

Onderwerp:
UEA

Vraag:

Het is ons niet gelukt om het formulier UEA te downloaden (bijlage 4). Kunt u deze misschien alsnog ter beschikking stellen?

Antwoord:

Soms worden er problemen ervaren doordat de UEA wordt geopend in de webbrowser. Wanneer u deze opent in Acrobat Reader of een ander programma zal deze vermoedelijk wel werken. Wanneer de problemen aanhouden verzoek ik u een bericht via de TenderNed berichten-service te versturen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.
190

Onderwerp:
Financiële en economische draagkracht

Vraag:

Financiële en economische draagkracht: welke eisen stellen jullie hier concreet aan?

Antwoord:

"Er worden geen aanvullende eisen gesteld behalve dat u verklaart te beschikken over voldoende financiële en economische draagkracht voor de nakoming van de verplichtingen die voortvloeien uit de Raamovereenkomst"

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023

Label: Proces

Ref.nr.
191

Onderwerp:
BTW

Vraag:

Blz. 31: er staat in alinea 1 dat de € 300.000, incl. btw is en in alinea 2 excl. btw. Zijn de genoemde bedragen in/ex btw?

Antwoord:

De totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf

jaar (inclusief optie jaren) is maximaal € 300.000, - incl. BTW. Daar waar een bedrag excl. BTW genoteerd staat dient u dit te lezen als incl. BTW. Een gecorrigeerd Aanbestedingsdocument zal na de beantwoording van de NvI worden geupload.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Proces

Ref.nr.
192

Onderwerp:
BTW

Vraag:
Zijn jullie btw plichtig?

Antwoord:
Voor sommige taken is Hecht BTW-plichtig en voor sommige taken ook niet.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Juridisch

Ref.nr.
193

Onderwerp:
Kosten

Vraag:
Zitten de projectmanagementkosten in de genoemde totaalprijs?

Antwoord:
Ja, de totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf jaar (inclusief optie jaren) is maximaal € 300.000, - incl. BTW.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
194

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:
Vallen de eenmalige ontwikkelkosten van het programma binnen/buiten de scope en de genoemde totaalprijs?

Antwoord:

Ja, de totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf jaar (inclusief optiejaren) is maximaal € 300.000, - incl. BTW.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 195
Onderwerp: MTO

Vraag:

Vallen evaluatie en MTO's als beschreven op pag. 217 binnen/buiten de scope en de genoemde totaalprijs?

Antwoord:

Evaluaties binnen scope. We kunnen samen optrekken in vormgeven en uitzetten van evaluaties. MTO buiten scope; de organisatie voert dit zelf uit.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 196
Onderwerp: Opdrachtwaarde

Vraag:

Wat is de prijs per persoon?

Antwoord:

Er is geen prijs per persoon vastgesteld. De totale omvang voor deze aanbesteding over de gehele periode van vijf jaar (inclusief optiejaren) is maximaal € 300.000, - incl. BTW.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 197
Onderwerp: Opdrachtwaarde

Vraag:

Achten jullie je inhoudelijke wens t.o.v. het totaalbudget c.q. per persoon realistisch?

Antwoord:

Gezocht wordt naar een oplossing binnen maximaal € 300.000, - incl. BTW. Overweging m.b.t. keuzes op aanpak, budget en kwaliteit vanuit beoogd leerrendement kunt u opnemen binnen K1, Plan van aanpak/leerrendement.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
198

Onderwerp:
Team samenstelling

Vraag:

Hoe zien de teams van RVE's er exact uit?

Antwoord:

Iedere RVE heeft een eigen resultaat verantwoordelijkheid. De team indeling sluit hierop aan. Dit betekent dat er op hoofdlijnen een uniforme structuur herkenbaar is. Binnen ieder RVE zie je wel verschillen naar teamindeling.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
199

Onderwerp:
Overdracht

Vraag:

Op welke manier vindt de overdracht plaats van het reeds gevolgde traject? En op welke detailniveau?

Antwoord:

Hecht voert afrondende gesprekken met de huidige aanbieders. Deelnemers van de trajecten hebben zelf helder welke talenten en ontwikkelpunten zij hebben. Zij sturen hier voor zichzelf op in de komende maanden en kunnen dit meenemen in het volgende MD-trajecten. Een adviseur uit het HR team Opleiden&Ontwikkelen zal met de nieuwe aanbieder het traject vormgeven en is dedicated beschikbaar om met de nieuwe aanbieder voort te bouwen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.

Onderwerp:

200

Aanbesteding

Vraag:

Wat is de reden dat voor het vervolg wordt gekozen voor een aanbesteding i. p.v. te werken met de bestaande partij van het MD-traject?

Antwoord:

"De totale opdrachtwaarde passeert het drempelbedrag van € 215.000,- excl. BTW die voor leveringen en diensten aan decentrale overheid gesteld is. Hierdoor moet een Europese aanbestedingsprocedure gevolgt moet worden.

Hecht heeft voor de openbare procedure gekozen, omdat zij meent dat dit zoveel mogelijk geïnteresseerde Ondernemers de mogelijkheid geeft kans te maken op de opdracht en aldus tot maximale mededinging zal leiden. Voorts is het potentiële aantal Inschrijvers in combinatie met de inspanningen die een Inschrijver moet verrichten voor het doen van een Inschrijving niet zodanig, dat dit reden is voor het uitschrijven van een niet-openbare procedure. "

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
201**Onderwerp:**
Ervaring**Vraag:**

Hoe groot zijn de verschillen in managementervaring?

Antwoord:

De ervaring ligt tussen net gestart als operationeel manager tot jaren ervaring in het leidinggeven. Operationeel managers zijn soms doorgegroeide teamleden of werkbegeleiders.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
202**Onderwerp:**
Ruimte voor maatwerk**Vraag:**

"In hoeverre is er ruimte voor maatwerk toegesneden op het verschil in managementervaring

in de functie-ervaring?"

Antwoord:

Deze opdracht betreft een aanpak voor alle management lagen met waar nodig verdieping naar RVE of operationeel management. In deze opdracht is geen ruimte voor individuele begeleiding. Wel vragen we in deze opdracht aan de aanbieder om duidelijk rekening te houden met de verschillen in ervaring.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
203

Onderwerp:
Cultuurmodel

Vraag:

Welke cultuurmodel wordt gebruikt om tot de term 'professionele cultuur' te komen?

Antwoord:

Dit is ontstaan vanuit visievorming binnen Hecht, er is geen specifiek cultuurmodel gebruikt.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr.
204

Onderwerp:
Professionele cultuur

Vraag:

"Als de professionele cultuur het streven is, hoe omschrijven jullie de cultuur van Hecht momenteel?"

Antwoord:

Hecht als organisatie heeft een eenduidige missie, visie, kernwaarden en managementfilosofie met betrokken, deskundige medewerkers die vaak al zelforganiserend werken. We zien kansen op meer verbindingen tussen RVE op gezamenlijke vraagstukken en/of identieke uitdagingen. Ook het versterken van eigenaarschap, resultaatgericht werken, transparant communiceren, continu verbeteren en flexibiliteit kan nog verder versterkt.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling

Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 205
Onderwerp: Leiderschapsmodel

Vraag:
Welke leiderschapsmodel wordt gebruikt (indien daar sprake van is?). Zie 1.4

Antwoord:
Visie binnen de organisatie vormgegeven uitgaande van situationeel leiderschap.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 206
Onderwerp: Managementfilosofie

Vraag:
Managementfilosofie (wellicht Koppoter en Leiderschap? Pag. 14).

Antwoord:
Onduidelijk is welke vraag u stelt.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 207
Onderwerp: Managementfilosofie

Vraag:
Hoe meet Hecht in hoeverre men zich conformeert aan gewenste Managementfilosofie en gewenst gedrag (1.6).

Antwoord:
Het Hecht MTO is een belangrijk meet instrument.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 208 **Onderwerp:**
Managementfilosofie

Vraag:
Hoe gaat Hecht om met medewerkers die zich niet houden aan de managementfilosofie?

Antwoord:
Benoemen bespreken en aanspreken op gedrag vindt Hecht een belangrijke norm in de Missie Visie Kernwaarden en managementfilosofie. Met elkaar heeft iedere professionel incl leidinggevende herin een rol te nemen.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud

Ref.nr. 209 **Onderwerp:**
Aanbestedingsdocument Pg 14 - 2.4

Vraag:
Kunt u de eisen vertalen naar leerdoelen die bereikt moeten worden met deze uitvraag? Er staat nu veel tekst waardoor het onduidelijk is welke doelen u in welk tijdsbestek wenst te bereiken.

Antwoord:
Wij willen dit samen met de aanbieder scherp gaan formuleren. Mede op basis van de concretisering van gedragingen van managers (hfdst. 1.6) in ontwikkelpijlers. Verder vormt hoofdstuk 2.4 voor ons de basis voor de doelen van het programma.

Percelen: P1 Leiderschapsontwikkeling
Beantwoord op: 9 jun. 2023
Label: Inhoud