

1e Nota van Inlichtingen

Behorende bij de aanbestedingsprocedure Management Devolpment Traject gemeente Altena
Kenmerk: SIW009816

Datum:	donderdag 6 juli 2023
Aantal vragen:	180 vragen

Inleiding
Deze Nota van Inlichtingen bevat de vragen die gesteld zijn door de partijen, alsmede de antwoorden van de Aanbestedende Dienst. Wij danken de potentiële inschrijvers voor de gestelde vragen en gegeven adviezen. Hieronder volgt de beantwoording van de Aanbestedende Dienst. Tevens kan de Aanbestedende dienst door middel van de Nota van Inlichtingen gewijzigde, vervallen of aanvullende informatie met betrekking tot de aanbestedingsprocedure verstrekken.

Deze 1e Nota van Inlichtingen is een aanvulling op het aanbestedingsdocument. Indien er tegenstrijdigheden worden geconstateerd met informatie gegeven in het aanbestedingsdocument, dan prevaleert de informatie gegeven in de Nota.

Bijlage
Bij deze Nota zijn de volgende documenten toegevoegd: bijlage 1 - inschrijvingsbiljet in bewerkbaar formaat, bijlage 2 kerncompetentie in bewerkbaar formaat, bijlage 16 - Visie op talentmanagement

Planning
Er is ruimte voor het stellen van vragen voor de 2e Nota van Inlichtingen. De sluitingstermijn voor het stellen van vragen is 17 juli 2023 - 10.15 uur (fatale termijn).

Ref. nr.	Label	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Inhoud	Traject programmamanagers	Bij 2.7 staat: Onze programmamanagers volgen een afzonderlijk traject voor leren en ontwikkelen via bureau TwynstraGudde. Het is nodig dat tussen beide trajecten verbinding wordt gemaakt. Aan het trainingsbureau wordt gevraagd hoe deze verbinding tot stand kan komen. Vraag: Wat is de reden dat de programmamanagers niet deelnemen aan dit programma?	We willen het MD programma aanbieden aan lijnmanagers met P-verantwoordelijkheid. Dit geldt niet voor programmamanagers binnen Altena.
2	Inhoud	Traject voor leren & ontwikkelen programmamanagers	Bij 2.7 Onze programmamanagers volgen een afzonderlijk traject voor leren en ontwikkelen via bureau TwynstraGudde. Het is nodig dat tussen beide trajecten verbinding wordt gemaakt. Aan het trainingsbureau wordt gevraagd hoe deze verbinding tot stand kan komen. Vraag: Kunt u nader ingaan op de inhoud en doelen van het traject voor leren & ontwikkelen?	De wens om verbinding tussen het MD-traject en het ontwikkeltraject voor onze programmamanagers heeft veel vragen opgeleverd vanuit mogelijke inschrijvers. Wij hebben besloten om deze wens te laten vervallen. De 2e alinea uit paragraaf 2.7 van het beschrijvend document vervalt hiermee (de tekst was "Onze programmamanagers volgen een afzonderlijk traject voor leren en ontwikkelen via bureau TwynstraGudde. Het is nodig dat tussen beide trajecten verbinding wordt gemaakt. Aan het trainingsbureau wordt gevraagd hoe deze verbinding tot stand kan komen.")
3	Inhoud	Verzoek bewerkbare versie bijlage 1 en bijlage 2	Beschrijvend document pagina 25 en 26: hier vindt inschrijver bijlage 1 inschrijvingsbiljet en bijlage 2 verklaring referentie voor kerncompetentie 1. Deze bestanden dienen ingevuld te worden door inschrijver, echter zijn deze nu enkel beschikbaar in PDF als onderdeel van het beschrijvend document. Kunt u deze bestanden ook als bewerkbare versie uploaden? Zo nee, hoe dient inschrijver deze in te vullen en bij haar inschrijving te voegen?	Bij deze Nota van Inlichtingen zijn de bewerkbare bestanden mee aangeleverd.
4	Inhoud	Beroep op bekwaamheid van andere natuurlijke of rechtspersonen	In het beschrijvend document onder 4.3.2. Mogelijkheden voor inschrijving (beroep op bekwaamheid van derden), noemt u: "Indien de inschrijver zich beroept op de technische bekwaamheid van andere natuurlijke of rechtspersonen dient de inschrijver: a) de aanbestedende dienst aan te tonen dat hij daadwerkelijk en onherroepelijk kan beschikken over de voor de uitvoering van de opdracht noodzakelijke middelen van de natuurlijke of rechtspersonen" Toont inschrijver dit voldoende aan met het volledig, correct en naar waarheid invullen en rechtsgeldig ondertekenen van het UEA? Zo nee, hoe dient inschrijver dit aan te tonen?	Ja, alsmede met de eventuele hieraan gekoppelde bewijsmiddelen.

5	Inhoud	Bewijsstuk (onderaannemings-) overeenkomst	In het beschrijvend document onder 4.3.2. Mogelijkheden voor inschrijving (beroep op bekwaamheid van derden), noemt u: "Als bewijsstuk kan onder meer dienen een ter zake gesloten (onderaannemings-) overeenkomst of een ter zake door de inschrijver en de natuurlijke of rechtspersoon opgestelde, gedateerde en rechtsgeldig ondertekende verklaring, dit ter beoordeling van de aanbestedende dienst." Inschrijver gaat ervan uit dat wij zo'n bewijsstuk niet bij inschrijving hoeven in te dienen, maar dat er na gunning een overeenkomst of verklaring zoals bovenstaand beschreven opgevraagd kan worden. Kunt u deze aanname bevestigen? Zo nee, graag uw toelichting.	Een dergelijk bewijsstuk hoeft inderdaad niet bij inschrijving te worden ingediend. Bij gunning bent u verplicht om dit aan te leveren.
6	Inhoud	Gunningscriterium Prijs in Tendered	In Tendered bij het gunningscriterium prijs wordt gevraagd om de prijs excl. btw en het btw bedrag. De informatie omtrent prijs wordt weergegeven in onze ingevulde en ondertekende bijlage 1, welke inschrijvers uploaden bij dit gunningscriterium. Kunnen wij er daarom vanuit gaan dat hetgeen in bijlage 1 leidend is en inschrijvers in Tendered bij dit gunningscriterium '0' en 'nul' mogen invullen? Zo nee, wat dient inschrijver hier in te vullen?	Dit is akkoord. De volledig ingevulde en rechtsgeldig ondertekende bijlage 1 is leidend.
7	Inhoud	Beschrijvend document, 4.6. Beoordeling van de inschrijvingen, Gunningscriterium 2 en 3	“Bijlagen zijn toegestaan, alleen ter verduidelijking en toegespitst op de opdracht.” U geeft aan dat bijlagen ter verduidelijking van GC2 en 3 zijn toegestaan. Het is voor de inschrijvende partijen onduidelijk wat u verwacht terug te zien in deze bijlagen en hoe u deze gaat beoordelen. Het toestaan van bijlagen als aanvulling op de offerte, zonder de inhoud en het aantal A4 te begrenzen, is in strijd met de principes van gelijke behandeling en transparantie in het aanbestedingsproces. Inschrijver stelt daarom voor om het bijvoegen van een bijlage niet toe te staan. Is dit akkoord? Zo niet, dan stellen wij voor het aantal toegestane A4 te beperken tot een (1) per gunningscriterium.	Wij staan het toevoegen van bijlagen wel toe. Echter, een bijlage moet altijd linken aan de hoofdtekst, mag geen nieuwe essentiële informatie bevatten. De tekst van een bijlage mag alleen ondersteunend zijn aan de hoofdtekst. De bijlagen lezen wij alleen als we iets verduidelijkt willen hebben.
8	Inhoud	Beschrijvend document, 4.6. Beoordeling van de inschrijvingen, Gunningscriterium 2 en 3	“Bijlagen zijn toegestaan, alleen ter verduidelijking en toegespitst op de opdracht.” Het is inschrijver niet duidelijk hoe de toegestane bijlage zich verhoudt tot de uiteindelijke beoordeling. Immers, voor een eenduidige en objectieve beoordeling mag de toegevoegde bijlage geen extra informatie bevatten op de gunningscriteria. Hoe borgt u dat de bijlage geen invloed heeft op de beoordeling van de gunningscriteria?	Als een bijlage voldoet aan de voorwaarden die in antwoord 7 zijn gegeven, kan een bijlage van invloed zijn op onze beoordeling.
9	Inhoud	Beschrijvend document, 4.5	U schrijft dat het gaat om een bedrag van 80K, u schrijft ook dat dit als streefbedrag geldt. Kunt u aangeven wat u precies bedoelt met een streefbedrag? En op basis waarvan is de 80K tot stand gekomen? U schrijft over maximaal aantal pagina's, maar ook over het mogelijk toevoegen van bijlagen. Kunt u aangeven wat u hier precies onder verstaat? Voorbeeld: Mogen CV's van begeleiders worden toegevoegd (bijv 2 A4 tjes per begeleider)?	Het streefbedrag is tot stand gekomen d.m.v. een marktconsultatie. Daarnaast willen we de inschrijvers richting mee geven om een vergelijking te kunnen maken. Het maximaal aantal pagina's is bedoeld om kernachtig te schrijven. Cv's van begeleiders mogen worden toegevoegd in de bijlagen.
10	Inhoud	Beschrijvend document, 4.4	De opdrachtgever wil met gecertificeerde coaches werken of aantoonbaar gelijkwaardig. Staat het de opdrachtnemer vrij om een manier van gelijkwaardigheid aantonen te kiezen?	Ja, zolang dit maar aantoonbaar is. Bijvoorbeeld door een certificaat of een vermelding in een register.

11	Inhoud	Beschrijvend document, 2.9.2	U schrijft over een tijdige bekendmaking van de planning. In uw planning staat dat er begin oktober begonnen moet worden, de uitslag is slechts een week daarvoor. Wat is de minimale tijd dat het programma bekend moet zijn bij de deelnemers? U schrijft over een 6-tal niveaus. Bij het laatste niveau 'cultuur' staat geen werkwoord of richting vermeld. Wat zijn hier de wensen van de OG?	Wij verwachten dat begin oktober gestart wordt met het voeren van intakegesprekken met de deelnemers om de leerbehoeften te bepalen. Op basis daarvan zal het programma verder vorm dienen te krijgen. De planning zal in overleg tussen inschrijver en opdrachtgever plaatsvinden, waarbij data van bijeenkomsten minimaal 8 weken van te voren bekend gemaakt moeten worden. M.b.t. het niveau Cultuur binnen het ontwikkelprogramma: dit betreft het elkaar beter leren kennen en teamvorming binnen het MTA en het richting geven aan gewenste Altena-cultuur en wat dit van de leidinggevende vraagt.
12	Inhoud	Beschrijvend document, 2.8	U schrijft over het verplichtend karakter en het toetsen van een volmondig instappen. Eerder staat in het document dat de managers intrinsiek gemotiveerd zijn. Kunt u aangeven wat uw inschatting is op dit moment inzake deze intrinsieke motivatie tot deelname? U schrijft over dat er voldoende tijd beschikbaar is voor het succes van dit programma. Hoeveel tijd kunnen/mogen/moeten deelnemers besteden aan dit traject (belangrijk i.v.m. de huiswerk opdrachten (o.a. lezen, reflecties en mogelijk excursies)?)	In een gezamenlijke managementbijeenkomst in april 2023 is de intrinsieke motivatie van de groep als geheel getoetst. De verwachting is dat deze nog steeds hoog is. De deelnemers mogen zoveel tijd als nodig besteden aan dit traject. Uiteraard moet dit wel passen in de werkvoorraad, dus zal met de deelnemers tijdens het traject afgestemd moeten worden wat haalbaar is in de beschikbare tijd.
13	Inhoud	Beschrijvend document, 2.7	U schrijft over bureau T&G. Kunt u aangeven waaruit dit traject bestaat zodat wij een waardevolle connectie kunnen voorstellen? Wat zijn eerdere ervaringen geweest met de aanwezigheid van directieleden en overige managers?	Zie het antwoord op vraag 2 voor uw vraag rondom de programmamanagers. De directieleden en teammanagers hebben gezamenlijk enkele "heidagen" gehad. Deze zijn als positief ervaren.
14	Inhoud	Beschrijvend document, 2.5	U schrijft 'dat de organisatie leiders zal hebben die hun rol conform..... vervuld worden. Hoeveel experimenteer ruimte in de dagelijkse praktijk is er mogelijk tijdens het 1 jaar durende programma? We verstaan hieronder het uitproberen van vaardigheden (bijv tijdens een teambijeenkomst), het leiden van een socratische dialoog over de cultuur van de gemeente Altena of het tijdelijk wisselen met een leidinggevende van een andere organisatie?	De deelnemers mogen zoveel tijd als nodig besteden aan dit traject. Uiteraard moet dit wel passen in de werkvoorraad, dus zal met de deelnemers tijdens het traject afgestemd moeten worden wat haalbaar is in de beschikbare tijd. Dit geldt ook voor de experimenteerruimte. We gaan uit van 6 tot 8 dagen aan voorbereiding en andere activiteiten, naast de trainingdagen.
15	Inhoud	Beschrijvend document, 2.3	U schrijft dat o.a. door Corona en wisselingen in de directie dit traject onvoldoende van de grond is gekomen. Verwacht u de komende tijd majeure mutaties van belangrijke functies/rollen e.d.?	We verwachten nog 2 wisselingen in management en 2 in directie.
16	Inhoud	Beschrijvend document, 2.3	U schrijft over de drie pijlers. Hoe verhouden deze drie pijlers zich met de 9 ontwikkelthema's en de 6 niveaus? Hoe transparanter uw reactie hoe beter we kunnen aansluiten op uw wensen en eisen.	De 9 ontwikkelthema's gelden organisatie breed. Aan deze thema's wordt de komende jaren gewerkt door verschillende projecten/opgaven uit te voeren. Voor de rubricering hebben we 3 pijlers benoemd binnen de organisatieontwikkeling: mensen, rollen & samenspel, processen & systemen. De projecten/opgaven vallen alle onder 1 of meerdere pijlers. Het MD-traject is één van die opgaven en dit valt binnen de pijler mensen en rollen & samenspel. De 6 niveaus gelden specifiek voor het MD-traject. Het leertraject zal moeten bestaan uit onderdelen die tot resultaat leiden op de 6 genoemde niveaus.
17	Inhoud	Beschrijvend document, 2.3	U schrijft dat de verbetering betrekking heeft op de dienstverlening, betekent dit dat de focus vooral ligt op de dienstverlening richting burgers/inwoners? Of ook op bijv. de samenwerking met andere gemeenten, overheden, ketenpartners?	Het gaat om dienstverlening in de brede zin van het woord, op basis van onze serviceformules.
18	Inhoud	Beschrijvend document - 1.1	Betekent dit dat de portefeuille houdende bestuurder een bijdrage kan leveren aan het programma (als opdrachtgever)? Wat is de rol van de gemeentesecretaris in dit MD-programma?	De portefeuillehouder is in het voortraject betrokken geweest door richting te geven (het WAT). Hij zal geen bijdrage leveren aan het programma. Via voortgangsrapportage door de interne projectleider wordt hij op de hoogte gehouden van het traject en zal hij zo nodig bijsturen. De gemeentesecretaris stuurt op het HOE, hij maakt deel uit van de aanbestedingswerkgroep en de interne projectleider zal regelmatig overleg met hem hebben over de voortgang van het traject.
19	Inhoud	Verwijzing verbinding ander traject	In uw tekst onder 2.7 wordt gevraagd hoe de verbinding tot stand te laten komen met een bestaand traject voor programmamanagers. Wie zijn deze programmamanagers? Wat is de relatie tussen deze programmamanagers en de deelnemers in dit MD-traject?	Zie het antwoord op vraag 2. De programmamanagers (6 op dit moment) sturen een inhoudelijk programma aan, zoals het programma wonen en het programma circulaire economie. Zij nemen deel aan overleg in MTA verband, wanneer er onderwerpen op de agenda staan die relevant zijn voor hun programma's en/of de verdere koersbepaling van de gemeente Altena.
20	Inhoud	Tevredenheid	Er wordt in het stuk onder 2.6 gesproken over een positieve evaluatie, met als resultaat tevreden deelnemers, projectleider en directie. Hoe wordt de tevredenheid gemeten?	Dat horen we graag van de inschrijver.

21	Proces	Bijlage 3	Het document onder bijlage 3 (UEA) is niet te downloaden. Ook niet met een laatste versie van Acrobat Reader. Is deze opnieuw toe te voegen bij de stukken op TenderNed.	Dit is een bekend probleem binnen TenderNed. Door deze via uw downloadsmap te openen krijgt u deze wel in te zien. Zodoende is deze niet opnieuw toegevoegd.
22	Inhoud	Inhoud	Hoe ziet u de relatie tussen dienend leiderschap (MT-traject beschrijvend document, p. 7), situationeel leiderschap en coachend leiderschap (organisatiefilosofie p. 16)?	Dienen en leiden is de basis voor situationeel leiderschap en coaching. Beide onderdelen maken dus deel uit van het concept dienend leiderschap.
23	Inhoud	2.8. Randvoorwaarden en eisen voor de start en vormgeving van het traject	Bij 2.8 schrijft u over het toetsen van draagvlak, ontwikkelbaarheid en volmondig instappen bij deelnemers tijdens een intake. Stel dat tijdens de intake blijkt dat dit niet het geval is, wat verwacht u dan van het trainingsbureau en wat zijn de consequenties hiervan voor de desbetreffende deelnemer?	We verwachten van het trainingsbureau dat dit dan aan de interne projectleider wordt doorgegeven, zodat intern beraad kan plaatsvinden hoe hiermee om te gaan. Dit zal altijd maatwerk zijn, afhankelijk van de individuele situatie.
24	Inhoud	Mogelijke overlap andere projecten	Er lopen een aantal andere grote(re) projecten (punt 7, bijlage 12). Hoe wordt ervoor gezorgd dat deze projecten niet te veel of te weinig overlap hebben? Is er programmamanagement ingericht hiervoor? Wat verwachten jullie daarin van de leverancier?	Er bestaat een regiegroep dienstverlening/organisatieontwikkeling, die regelmatig bijeen komt voor afstemming tussen de projecten. De interne projectleider MD-traject maakt hiervan deel uit. De leverancier kan zo nodig signalen meegeven aan deze projectleider.
25	Inhoud	Ervaringen met eerdere trajecten	Er is de afgelopen jaren al veel beleid/plannen op papier gezet, op zowel de harde als de 'hardnekkige' (zachte) kant. Als buitenstaander zien we dat hier goed over nagedacht is. Zijn er trajecten de afgelopen jaren geweest die goed lopen/verliepen? En zo ja, kunt u benoemen waardoor zij succesvol zijn (geweest)?	Het traject van totstandkoming van de serviceformules is één van de succesvolle projecten. Het succes kwam voort uit een goede samenwerking met een extern bureau, co-creatie sessies met de teams, aan de slag met praktische voorbeelden.
26	Inhoud	coaching	Is er al ervaring met team- en individuele coaching? Zo ja, wat werkt daarin goed voor jullie en wat niet?	Ja hier is ervaring mee. Dit is afhankelijk van de follow up in de dagelijkse praktijk. Ruimte nemen voor reflectie en inbedding in de dagelijkse praktijk.
27	Inhoud	werving nieuwe (team)leiders	Zowel binnen de directie als binnen de teamleiders zijn er interim leidinggevende die (op den duur) vervangen worden. Wordt er bij het werven van nieuwe (team)leiders rekening gehouden met het gewenste profiel/competenties van een leider (zoals beschreven in bijlage 14)?	Ja daar wordt op geselecteerd.
28	Inhoud	Bijeenkomsten	In 2.3 van 'beschrijvend document' refereren jullie naar een eerdere poging voor het MD-traject en dat dit o.a. gestrand is doordat het ontbreken van fysieke bijeenkomsten. Is dit anno 2023 anders? Wat is het uitgangspunt voor bijeenkomsten, digitaal of live?	Wij verwachten dat dit anders is. Het kan en moet fysiek voor de verbinding. Dus uitgangspunt is live.
29	Inhoud	Individuele coaching	Hoe dient de individuele coaching plaats te vinden: fysiek, digitaal of een combinatie van beiden?	Kan combinatie zijn. Maar in aanvang fysiek.
30	Inhoud	Locatie	Zijn er specifieke vereisten op welke locatie het traject plaats moet vinden?	Afstand, aantrekkelijkheid, inspirerend en aansluitend op de sessie.
31	Contract	Tarieven	Vallen hier ook kosten onder voor het programma: bv zaalkosten, catering of verblijfskosten door deelnemers?	Nee, deze kosten komen er bovenop en zijn voor rekening van de gemeente Altena.
32	Inhoud	Opbouw programma	Zijn er bepaalde periodes waarin er geen programma onderdelen plaats mogen vinden?	Planning in overleg
33	Inhoud	Randvoorwaarden	Hoeveel tijd hebben de deelnemers om aan dit traject te besteden?	De deelnemers mogen zoveel tijd als nodig besteden aan dit traject. Uiteraard moet dit wel passen in de werkvoorraad, dus zal met de deelnemers tijdens het traject afgestemd moeten worden wat haalbaar is in de beschikbare tijd. Wij denken aan 6 tot 8 trainingsdagen verspreid over een jaar en eenzelfde aantal dagen aan voorbereiding en activiteiten.
34	Inhoud	Visie op reikwijdte en afbakening	Kunnen wij meer informatie ontvangen over het traject van de programmamanagers bij TwynstraGudde?	Zie het antwoord op vraag 2.
35	Inhoud	Aanleiding	Wat maakt dat "investeren in het leidinggevend kader een vereiste is om de organisatie verder te laten groeien?"	Management dat beschikt over de juiste competenties en vaardigheden is nodig om tot groei te komen, gezien vanuit het model van de bezielde organisatie en het overheidsontwikkelmodel.
36	Inhoud	Aanleiding	'In de afgelopen jaren is door onze organisatie de koers voor de organisatieontwikkeling bepaald en zijn diverse nulmetingen gedaan.' Kunnen wij deze nulmetingen ontvangen?	Nee, dat voert te ver. In Bijlage 12 "Vervolgproces organisatieontwikkeling, dienstverlening maart 2023" zijn in hoofdstuk 2 de nulmetingen vermeld en de ontwikkelthema's die hieruit zijn voortgekomen.

37	Inhoud	4.4.2 Geschiktheidseisen	In 4.4.2 benoemt u een aantal certificeringen (bv CEDEO,NOBTRA, NOBCO). Wat is de toegevoegde waarde voor de gemeente van deze certificeringen, wat maakt dat u deze eisen stelt?	Borging van kwaliteit.
38	Proces	Beschrijvend document, 4.6.2 Subgunningscriteria	Bij subgunningscriterium 1 stelt u: 'De aanbestedende dienst stelt een streefbedrag voor het totale traject van € 80.000,-'. Bedoelt u dat dit bedrag, net als de inschrijfprijs, ook exclusief btw is?	Ja, dit is excl. BTW.
39	Inhoud	Beschrijvend document, 2.7 Visie op de reikwijdte en afbakening van het traject	U geeft aan dat er 16 teammanagers deelnemen aan het MD-traject. Kunt u aangeven uit hoeveel medewerkers hun teams bestaan?	De span of attention ligt tussen de 10 en 60 medewerkers. Dit is sterk wisselend per team.
40	Inhoud	Beschrijvend document, 2 De opdracht	Kunt u aangeven aan welke werkcultuur de doelgroep op dit moment gewend is in termen van thuiswerken, hybride werken en op kantoor werken?	De cultuur is dat we werken waar dit aansluit op de werkzaamheden (activiteit gerelateerd). In de praktijk is dit 3 dagen kantoor en 1 of 2 dagen thuis. Maar dit geldt niet voor iedereen.
41	Inhoud	Beschrijvend document, 2.3 Aanleiding voor het MD-traject	U geeft aan dat wat u betreft integraal management een belangrijk succesfactor is voor doorontwikkeling. Kunt u aangeven welke onderdelen van integraal management wel en welke niet bekend zijn bij de doelgroep van het MD-traject?	Alle onderdelen zijn bekend, maar vragen versteviging, duiding en eenduidigheid. We zullen hierin bewust bekwaam moeten worden.
42	Inhoud	Beschrijvend document, 2.5 Doel	U stelt in het beschrijvend document: 'Het traject is geslaagd als we merkbare resultaten zien in het realiseren van de Altena doelen'. Over deze uitspraak hebben we een aantal vragen: 1. U noemt meerdere doelen in het beschrijvend document, zowel voor het traject als voor de gemeente. Kunt u specificeren op welk doel u doelt in het citaat? 2. Kunt u 'merkbaar' specificeren? 3. Meet u deze doelen zelf kwantitatief? Zo ja, hoe doet u dat? 4. Kunt u aangeven welke van de Altena doelen te verbijzonderen zijn naar individuele leidinggevers?	1. De Altenadoelen, zoals te lezen in de organisatiefilosofie en het visiedocument dienstverlening. 2. Merkbaar = zichtbaar vanuit metingen 3. Ja, via klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkersonderzoek 4. De dienstverlening vanuit de individuele teams, de bevoegenheid van de medewerkers binnen de teams.
43	Inhoud	Beschrijvend document, 2.3 Aanleiding voor het MD-traject en 2.8 Randvoorwaarden en eisen voor de start en vormgeving van het traject	U stelt in het beschrijvend document in 2.3: De leidinggevers willen door ontwikkelen en zijn hier klaar voor (intrinsieke motivatie). U stelt in 2.8: 'Aangezien het een verplicht, niet-vrijblijvend ontwikkeltraject is, is een belangrijke randvoorwaarde dat er voldoende draagvlak en ontwikkelbereidheid bij de deelnemers is, dat ze volmondig instappen. Van het trainingsbureau wordt verwacht dit op individueel niveau te toetsen in de intakegesprekken'. Deze twee uitspraken lijken niet consistent met elkaar: is er wel of geen (intrinsieke) motivatie en ontwikkelbereidheid bij de doelgroep? Kunt u een toelichting geven?	In een gezamenlijke managementbijeenkomst in april 2023 is de intrinsieke motivatie van de groep als geheel getoetst. Er is niet op individueel niveau getoetst, dat zien wij als een expertise van het trainingsbureau.
44	Inhoud	Bijlage 14, Aspecten leiderschap/management vanuit de organisatiefilosofie en meerjarenplan organisatieontwikkeling	In deze bijlage noemt u gewenste gedragspatronen. Kunt u aangeven welke daarvan op grond van de nulmetingen en uw ervaring expliciete aandacht in het MD-programma behoeven?	Het is aan het trainingsbureau om hiervan een inschatting te maken vanuit de intakegesprekken met de deelnemers. De 9 genoemde organisatie brede ontwikkelthema's gelden sowieso.
45	Inhoud	Bijlage 12, Vervolgproces organisatieontwikkeling	In onderdeel 7 van deze bijlage staat: Talentmanagement (visie is ontwikkeld, implementatie start in 2023). Kunt u deze visie delen (gezien de relevantie voor het MD-programma), kunt u aangeven wat de implementatie inhoudt en wat de resultaten tot nu toe zijn?	De visie is gereed, is nu toegevoegd als bijlage 16. De implementatie start in het najaar van 2023.
46	Inhoud	Beschrijvend document, 2.3 Aanleiding voor het MD-traject	U geeft aan dat er diverse nulmetingen zijn gedaan naar de organisatieontwikkeling. Kunt u aangeven wat er gemeten is en welke uitkomsten van die metingen relevant zijn voor het samenstellen van een MD-programma?	In het document "Bijlage 12 Vervolgproces organisatieontwikkeling,dienstverlening maart 2023" zijn in hoofdstuk 2 de nulmetingen vermeld en de ontwikkelthema's die hieruit zijn voortgekomen.

47	Inhoud	Beschrijvend document, 2.8 Randvoorwaarden en eisen voor de start en vormgeving van het traject en 2.9 Vormgeving van het traject	U stelt in het beschrijvend document: ‘Daarnaast is het belangrijk dat er voldoende tijd beschikbaar is bij de deelnemers om het traject tot een succes te maken. Daarbij gaat het om tijd voor het bijwonen van trainingsdagen, maar ook voor het maken van “huiswerk” en eventueel voor gesprekken met buddy’s en deelname aan intervisiegroepen (afhankelijk van de vormgeving van het ontwikkeltraject)’. Kunt u aangeven (in aantal dagen) welke tijdsbesteding u voor ogen heeft per deelnemer en voor het hele traject (contactinterventies en leeractiviteiten daarbuiten)?	Wij hebben geen exacte tijdsbesteding voor ogen. De deelnemers mogen zoveel tijd als nodig besteden aan dit traject. Uiteraard moet dit wel passen in de werkvoorraad, dus zal met de deelnemers tijdens het traject afgestemd moeten worden wat haalbaar is in de beschikbare tijd. Wij denken aan 6 tot 8 trainingsdagen verspreid over een jaar en eenzelfde aantal dagen aan voorbereiding en activiteiten.
48	Inhoud	Beschrijvend document, 2.7 Visie op de reikwijdte en afbakening van het traject	U stelt in het beschrijvend document: ‘Het MD-traject richt zich in eerste instantie op de huidige leidinggevendenden. Wij horen graag van het trainingsbureau wat hun visie is op een traject voor medewerkers die in de toekomst een leidinggevende rol willen vervullen (de kweekvijver). Dit in het kader van talentmanagement en strategische personeelsplanning’. Daarover hebben we een aantal vragen: 1. Wilt u deze visie in onze inschrijving teruglezen? Zo ja, waar wilt u dat teruglezen? 2. Hoe gaat u deze visie beoordelen in het licht van deze uitvraag, die gaat over een MD-traject voor huidige leidinggevendenden? 3. Begrijpen wij het goed dat u op dit moment, in deze inschrijving, geen concreet traject voor een kweekvijver wilt ontvangen?	1. Ja wij willen dit in uw inschrijving teruglezen, in een aparte paragraaf. 2. We nemen deze visie mee in onze mening over een eventueel vervolgetraject. 3. Ja dat begrijpt u goed. Nog geen concreet voorstel nodig voor de kweekvijver, wel uw visie hierop.
49	Inhoud	Beschrijvend document, 2.4 Uitdaging	U stelt in het beschrijvend document: ‘Daarbij is het van belang dat op organisatieniveau overeenstemming is over wat de rol van de leidinggevende is en dat in de dagelijkse praktijk voelbaar, zichtbaar en merkbaar is welke ontwikkeling in gang gezet is’. Klopt onze aanname dat de rol van de leidinggevende op dit moment nog niet duidelijk is? Kunt u verduidelijken wat u bedoelt met ‘wat de rol van de leidinggevende is’?	Ja, uw aanname klopt. Het is niet voor alle leidinggevendenden duidelijk wat de rol precies is. De rol van de leidinggevende hebben we omschreven in het document "Bijlage 14 Aspecten leiderschap, management vanuit de organisatiefilosofie".
50	Inhoud	Beschrijvend document, 2.1 Inleiding op het Programma van eisen en wensen	U stelt in het beschrijvend document: ‘In het plan van aanpak dienen alle verschillende stappen/onderdelen (inclusief planning), die men wil doorlopen om tot een concreet en goed onderbouwd traject te komen, te worden beschreven’. Kunt u bevestigen dat een planning een voorlopige planning is die vooral de doorlooptijd en de perioden tussen de programmaonderdelen aangeeft? Een precieze planning is immers afhankelijk van de agenda’s van de deelnemers en uiteraard ook van de beoogde trainers.	Ja, dit klopt.
51	Inhoud	Beschrijvend document, 4.6.2 Subgunningscriteria	U stelt in het beschrijvend document bij subgunningscriterium 4: ‘De mate waarin wordt bijgedragen aan de doelstelling. De mate waarin de (mondelinge) presentatie consistent is met de (schriftelijke) uitwerking van de casus’. Kunt u specificeren op welke doelstelling u hier doelt?	De doelstelling zoals verwoord in paragraaf 2.5 van het beschrijvend document.
52	Inhoud	Beschrijvend document, 4.6.2 Subgunningscriteria	U stelt in het beschrijvend document bij subgunningscriterium 3: ‘De aanbestedende dienst moet erop kunnen vertrouwen dat alle in te zetten trainers/coaches aan de kwaliteitseis voldoen en dat bij onverwachte omstandigheden er tijdig een gelijkwaardige vervanger is’. Kunt u specificeren op welke kwaliteitseis u doelt?	De geschiktheidseisen zoals genoemd in paragraaf 4.4.2
53	Proces	Beschrijvend document, 4.6.2 Subgunningscriteria	U stelt in het beschrijvend document bij subgunningscriterium 2: ‘Bijlagen zijn toegestaan, alleen ter verduidelijking en toegespitst op de opdracht’. Bedoelt u dat eventuele bijlagen niet meetellen in het totaal van 8 pagina’s? Verder: kunt u aangeven hoe u eventuele bijlagen betreft bij de beoordeling van subgunningscriterium 2?	Inderdaad, de bijlagen tellen niet mee in het totaal van 8 pagina's. Echter, een bijlage moet altijd linken aan de hoofdtekst, mag geen nieuwe essentiële informatie bevatten. De tekst van een bijlage mag alleen ondersteunend zijn aan de hoofdtekst. De bijlagen lezen wij alleen als we iets verduidelijkt willen hebben. Deze verduidelijking speelt dan mogelijk een rol bij de beoordeling.

54	Proces	Beschrijvend document, 4.4.2 Geschiktheidseisen	U wenst na gunning een tevredenheidsverklaring van de referent van de kerncompetentie. Kunt u deze tevredenheidsverklaring ter beschikking stellen, zodat we de referent op voorhand kunnen informeren over de inhoud ervan?	De tevredenheidsverklaring betreft een vormvrij document. Het is naar uw eigen inzicht op te stellen. Van belang is dat uit de tevredenheidsverklaring blijkt dat de opdracht naar volle tevredenheid ten aanzien van de aspecten tijd, kwaliteit en geld is uitgevoerd.
55	Proces	Beschrijvend document, bijlage 2 Verklaring referentie voor kerncompetentie 1	Bijlage 2 is onderdeel van het beschrijvend document in pdf-formaat. Deze bijlage moeten we invullen als onderdeel van onze inschrijving. Kunt u ons voorzien van een bewerkbaar bestand in Word?	Bij deze Nota van Inlichtingen zijn de bewerkbare bestanden mee aangeleverd.
56	Proces	Beschrijvend document, bijlage 1 Inschrijvingsbiljet	Bijlage 1 is onderdeel van het beschrijvend document in pdf-formaat. Deze bijlage moeten we invullen als onderdeel van onze inschrijving. Kunt u ons voorzien van een bewerkbaar bestand in Word of Excel?	Bij deze Nota van Inlichtingen zijn de bewerkbare bestanden mee aangeleverd.
57	Inhoud	Beschrijvend document, 2.9.2 Opbouw programma	U stelt in het bestek: 'Naast het aanbod van een vast programma moet er ruimte zijn voor maatwerk'. Kunt u verduidelijken wat u bedoelt met maatwerk? Voor wie is dat maatwerk bestemd en hoe ziet u de verhouding tussen maatwerk en het vaste programma?	Dat maatwerk kan zijn voor de gehele groep, een deel van de groep of individu. Afhankelijk van wat we tijdens onze reis tegen komen.
58	Inhoud	Beschrijvend document, 2.9.1 Groepssamenstelling	U stelt in het bestek: 'Aan het trainingsbureau wordt gevraagd wat hun visie hierop is (gebaseerd op hun ervaringen) en wat het advies is voor de groepssamenstelling bij een eventuele splitsing: in hoeverre is het wenselijk om de DT-leden over de groepen te verdelen (zie vorige paragraaf), een mix van domeinen te hebben en een mix van leidinggeven op strategisch, tactisch-operationeel niveau'. Wilt u deze visie in onze inschrijving teruglezen? Zo ja, waar wilt u dat teruglezen?	Ja, dit willen wij teruglezen, in een paragraaf over de groepssamenstelling.
59	Inhoud	Beschrijvend document, 2.7 Visie op de reikwijdte en afbakening van het traject	U stelt in het bestek: 'Daadwerkelijk rendement kunnen halen uit het ontwikkeltraject staat voorop bij de keuze voor de groepssamenstelling. Aan het trainingsbureau wordt gevraagd om hierop hun visie te geven'. Wilt u deze visie in onze inschrijving teruglezen? Zo ja, waar wilt u dat teruglezen?	Zie antwoord vraag 58.
60	Uitvoering	Beschrijvend document, 2.7 Visie op de reikwijdte en afbakening van het traject	U stelt dat inhuurkrachten ook meedoen wanneer bij de start van het traject duidelijk is dat de periode van inhuur minimaal net zo lang duurt als de duur van het MD-traject. Kunt u aangeven om hoeveel inhuurkrachten het naar verwachting gaat? Oftewel, hoeveel meer deelnemers er (waarschijnlijk) zijn, bovenop de 20 die u in het bestek aangeeft?	Het maximaal aantal deelnemers is 20. De inhuurkrachten vallen daaronder.
61	Inhoud	Beschrijvend document, 2.7 Visie op de reikwijdte en afbakening van het traject	In uw beschrijvend document stelt u: 'Onze programmamanagers volgen een afzonderlijk traject voor leren en ontwikkelen via bureau TwynstraGudde. Het is nodig dat tussen beide trajecten verbinding wordt gemaakt. Aan het trainingsbureau wordt gevraagd hoe deze verbinding tot stand kan komen'. Daarover hebben we een aantal vragen. 1. Wilt u dat we in onze inschrijving aangeven hoe deze verbinding tot stand kan komen? 2. Zo ja, waar wilt u dat teruglezen? En wat wil u dan teruglezen, gezien de beperkte informatie over het traject via TwynstraGudde? 3. Of wilt u dat het trainingsbureau na gunning samen met TwynstraGudde een voorstel voor aansluiting en verbinding maakt?	Zie het antwoord op vraag 2.
62	Proces	Beschrijvend document, 1.5 Planning	In de huidige planning geeft u voor de presentatie een weeknummer aan (week 35). Uiteraard willen we ervoor zorgen dat de juiste adviseur(s) bij u aanschuiven, maar die kan/kunnen niet een hele week vrijhouden, zeker niet tot aan het moment van inschrijving (die nu minder dan een week voor de week van de presentaties is). Kunt u een dagdeel aangeven waarop u de (alle) presentaties wilt plannen? Overigens verzoeken we u vriendelijk om, gezien de vakantieperiode, de presentatie een paar weken op te schuiven.	De presentaties zijn gepland op maandag 28 augustus 2023. Het opschuiven van de presentaties in tijd is niet mogelijk in onze planning.

63	Proces	Beschrijvend document, 1.5 Planning	De doorlooptijd van de aanbesteding valt voor het grootste deel midden in de vakantieperiode. Dat betekent dat de adviseurs die we nodig hebben voor het maken van het beste aanbod voor u, niet of maar beperkt aanwezig zijn. We verzoeken u dan ook vriendelijk om de deadline voor inschrijven met een paar weken op te schuiven. Dat geldt dan ook voor de presentatie.	Het opschuiven van de deadline is niet mogelijk in onze planning.
64	Inhoud	Organisatie keurmerk	In de Geschiktheidseisen lezen wij dat het trainingsbureau een certificering nodig heeft (CEDEO, NRTO, NOBTRA). Wij beschikken als bureau hier niet over. Wel hebben we een CRKBO-keurmerk en begeleiden we als bureau al meer dan 23 jaar leiders in ontwikkelingstrajecten. Onze vraag is, is dit aantoonbaar geloofwaardig in jullie ogen, of vallen we op dit criterium af? Welke informatie hebben jullie van ons nodig om hier een goed antwoord op te kunnen geven?	Een aantoonbaar CRKBO-keurmerk volstaat.
65	Contract	Locaties	Maken we correct op uit de stukken dat Gemeente Altena zorgt voor de trainingslocaties en de kosten hiervoor geen onderdeel maken van de €80.000,-?	Dit klopt.
66	Contract	Kosten traject	Het streefbedrag voor het traject is €80.000,-, betekent dit dat de opdrachtnemer wel met een voorstel mag komen dat hierboven ligt, maar dan met goede onderbouwing moet komen? Is er een bovengrens?	Dat mag inderdaad. De bovengrens is deels gesteld in de criteria.
67	Inhoud	Kwaliteit en kwantiteit trainers en coaches.	Jullie geven aan maximaal 1 A4. Daaronder staat: bijlagen zijn toegestaan. Begrijpen we het correct dat we uitgebreidere CVs mogen toevoegen als bijlage?	Correct.
68	Proces	Factureren per kwartaal	u geeft aan dat de opdrachtnemer eens per kwartaal mag factureren. Dit gebeurt dan achteraf verwachten we. Onze ervaring is dat, zeker in de opstart, er aanzienlijk veel werk verricht wordt in de eerst kwartalen. Onze wens is om in die eerste periode maandelijks te factureren (bijvoorbeeld in het eerst kwartaal). Is dit mogelijk?	Nee, facturering geschiedt per kwartaal.
69	Inhoud	Omgang met DT-leden - groepssamenstelling	Jullie vragen onze visie op de wenselijkheid om DT-leden over de groepen te verdelen. Kunnen jullie iets meer vertellen over de mate waarin de verschillende leiderschapslagen nu met elkaar in contact staan? En hoe was dat in het verleden?	De algemeen directeur is de leidinggevende van de andere 3 directeuren. Elke directeur stuurt een aantal teammanagers aan (van een bepaald domein). Er zijn bilaterale overleggen en domein overleggen. Wekelijks is er een DT-overleg (beoordeling van voorstellen) en een MTA-overleg (terugkoppeling van besluiten). Regelmatig is er een themabijeenkomst voor het MTA. Dit is al zo sinds de oprichting van Altena in 2019.
70	Inhoud	Integraal management	Integraal management, in bijlage 14 vooral omschreven op teamniveau. In hoeverre werken jullie ook met opgaves over teamgrenzen heen en is daar het MT als geheel integraal verantwoordelijk voor? Zien jullie dit ook als onderdeel van collectief leiderschap?	Ja, we werken met opgaves over teamgrenzen heen (in projecten of programma's) en dat zien we als onderdeel van collectief leiderschap.
71	Inhoud	Bijlage 8	Wat gaat er wat u betreft al goed bij de gemeente Altena als het aankomt op de kernwaarde aansluiting zoeken?	Dit hebben we (nog) niet onderzocht en is wat ons betreft niet relevant voor het MD-traject
72	Inhoud	Bijlage 8	Wat zijn vaker voorkomende belemmeringen voor medewerkers om aansluiting te vinden bij inwoners, bestuur, wetgeving, etc?	Zie antwoord op vraag 71
73	Inhoud	Bijlage 8	Wat gaat er wat u betreft al goed bij de gemeente Altena als het aankomt op de kernwaarde bevlogen?	Zie antwoord op vraag 71
74	Inhoud	Bijlage 8	Wat gaat er wat u betreft al goed bij de gemeente Altena als het aankomt op de kernwaarde wendbaar?	Zie antwoord op vraag 71
75	Inhoud	Bijlage 8	Wat zijn vaker voorkomende belemmeringen voor medewerkers om wendbaar te zijn?	Zie antwoord op vraag 71
76	Inhoud	Bijlage 8	Wat gaat er wat u betreft al goed bij de gemeente Altena als het aankomt op de kernwaarde slagvaardig?	Zie antwoord op vraag 71

77	Inhoud	Bijlage 8	Waarom heeft u voor de twee prioriteiten professionaliteit en talent gekozen? Speelden er zaken die dit extra relevant maakten? Waren er zaken die beter konden die aanleiding gaven, of komt de behoefte meer voort uit de visie en kernwaarden?	Dit komt voort uit onze organisatiefilosofie.
78	Inhoud	Bijlage 12 - hoofdstuk 7	Waarom heeft u voor de twee prioriteiten professionaliteit en talent gekozen? Speelden er zaken die dit extra relevant maakten? Waren er zaken die beter konden die aanleiding gaven, of komt de behoefte meer voort uit de visie en kernwaarden?	Zie antwoord op vraag 78.
79	Proces	Bijlage 6 - hoofdstuk 3.5	Kunt u verder toelichten van welke kanten u die roep om loslaten, participatie en co-creatie en verantwoording, resultaatgerichtheid en control ervaart? Welke stakeholders leggen voor u waarop de druk?	Dit is een algemene trend.
80	Inhoud	Bijlage 6 - hoofdstuk 3.2	U geeft aan dat vanwege de fusie er 3 organisatieculturen bijeen kwamen. Kunt u verder toelichten wat deze verschillen waren en in hoeverre deze nog terug te zien zijn binnen de gemeente Altena?	Deze zijn vrijwel niet meer terug te vinden binnen de gemeente Altena. Inmiddels is 70% niet meer afkomstig van de eerdere gemeenten. Echter heeft de gemeente Altena inmiddels een eigen cultuur ontwikkeld.
81	Inhoud	Bijlage 6 - hoofdstuk 2.2	Wat verstaat u onder ‘moderne’ dienstverlening? Gaat dit om middelen zoals websites/apps, etc , of moeten we hierbij ook aan andere zaken denken?	Dit is beschreven in het document "Bijlage 10 Visie serviceformules dienstverlening".
82	Inhoud	Bijlage 6	Wat verstaat u onder een vitale organisatie?	In een vitale organisatie ervaren medewerkers ruimte en vrijheid en hebben voldoende energie om succesvol te zijn. Medewerkers hebben daarbij zelf de regie over hun welzijn, in fysieke, mentale en sociale uitdagingen.
83	Inhoud	Bijlage 10	Wat zijn voor u de belangrijkste aansluitingspunten tussen uw visie in bijlage 10 en uw organisatiefilosofie in bijlage 6?	De visie in bijlage 10 is een nadere uitwerking van het dienstverleningsconcept dat globaal is beschreven in de organisatiefilosofie.
84	Inhoud	Beschrijvend document H4	U geeft aan dat er maximaal 1 pagina ingeleverd mag worden, maar dat er wel bijlagen toegevoegd mogen worden. Wat mogen deze bijlagen bevatten?	Klopt. Bijv. CV's van trainers.
85	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.8	Aanwezigheid van leidinggevendenden van deelnemers kan een uitdaging vormen voor veiligheid, vertrouwen en het kwetsbaar op durven stellen in een groep. Onder de deelnemers zitten ook directeuren. Wat is uw kijk op de verhouding tussen het borgen van veiligheid, vertrouwen en een kwetsbare opstelling enerzijds, en de aanwezigheid van de directeuren anderzijds?	Dit zou ogenschijnlijk geen probleem mogen zijn. Dit zou echter onderdeel van de intake kunnen zijn.
86	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Wat verwacht u van evaluatie/toetsing van het al dan niet behalen van deze beoogde resultaten van het traject?	Wij verwachten een voorstel van u waarin u beschrijft hoe u de evaluatie/toetsing uitvoert.
87	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Zijn er bepaalde zaken die u zelf al verwacht van de kweekvijver die afwijken van wat u verwacht van dit traject voor huidige leidinggevendenden?	Op dit moment is er nog geen kweekvijver. We verwachten een soortgelijk traject, waarbij rekening wordt gehouden met een ander instapniveau (immers geen leidinggevende ervaring).
88	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Is TwynstraGudde ook voor dit traject een mogelijke uitvoerder?	Nee, TwijnstraGudde is geen mogelijke uitvoerder vanwege aanbestedingsregels.
89	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.3	U zegt dat er onder meer door corona en wisselingen in directie het eerdere traject onvoldoende van de grond is gekomen. Welke overige belemmeringen waren er die het moeilijker maakten om het traject van de grond te laten komen?	Ook wisselingen in het management. Verder geen punten.
90	Inhoud	Bijlage 10	Wat verstaat u onder gastheerschap? Hoe ziet dat er voor u uit?	Anderen het gevoel geven dat ze welkom zijn.
91	Inhoud	Bijlage 10	Wat verstaat u onder ‘verantwoordelijkheid nemen voor de klantvraag. Dit sluit aan op eigenaarschap en de klant niet van het kastje naar de muur sturen. Maar hoe ziet dat er voor u uit?	Zoals u beschrijft en binnen de afgesproken kaders handelingen en verwachtingen managen conform de opgestelde serviceformules.
92	Inhoud	Bijlage 10	Wat maakt dat u stressbestendigheid als een belangrijke competentie ziet bij ‘dienstverlening standaard’?	Vraag niet relevant voor dit MD-traject. Betreft een vastgestelde visie vanuit een ander traject. Ter kennisname voor u.
93	Inhoud	Bijlage 10	Hoe bent u tot deze 6 waarden gekomen? Wat was het proces daarvoor?	Zie antwoord op vraag 92.
94	Inhoud	Bijlage 10	U wilt zich ontwikkelen van een procesgerichte naar een ketengerichte organisatie. Welke stappen zijn hier al voor gezet?	Zie antwoord op vraag 92.
95	Inhoud	Bijlage 10	U wilt zich ontwikkelen van een procesgerichte naar een ketengerichte organisatie. Kunt u dit verder toelichten? Wat moet er dan specifiek anders gaan voor uw organisatie?	Zie antwoord op vraag 92.

96	Inhoud	Bijlage 10	U schrijft dat u samen heeft gewerkt aan het neerzetten van een visie. Wie hebben hier aan meegedacht en gewerkt en op welke wijze?	Zie antwoord op vraag 92.
97	Inhoud	Bijlage 15	Welke ideeën heeft u bij het betrekken van de opvolgers van de collega's die op dit moment tijdelijke zijn ingehuurd?	De nieuwe collega's laten instromen zodra ze zijn bijgesproken over het programma.
98	Inhoud	Bijlage 15	U wilt inhuurkrachten laten deelnemen als zij gedurende looptijd nog werkzaam zijn voor jullie gemeente. Dit betreft in ieder geval de gemeentesecretaris. Twee directeurs zullen echter waarschijnlijk, eerder vertrekken. Is dit correct? En kunt u dit toelichten?	Nee dit is niet correct. Eén ingehuurde directeur zal deelnemen, vertrekt in januari 2025. Een andere directeur neemt ook deel, want deze is vast in dienst.
99	Inhoud	Bijlage 14	Kunt u de beschrijvingen delen van de genoemde competenties?	Nee, we hebben deze competenties niet uitgeschreven.
100	Inhoud	Bijlage 14	Hoe gebruikt u de genoemde competenties in uw organisatie?	We begrijpen deze vraag niet.
101	Inhoud	Bijlage 12	Kunt u de visie op talentmanagement delen?	Deze visie is nu bijgevoegd (bijlage 16).
102	Inhoud	Bijlage 11	U geeft aan dat de talenten van alle medewerkers in beeld worden gebracht. Geldt dit ook voor de deelnemers aan het MD-traject? Hoe brengt u de talenten van de medewerkers in beeld?	Ja dat geldt ook voor de deelnemers in het MD-traject. Dit wordt met een talentmanagementtool in beeld gebracht.
103	Inhoud	Bijlage 11	Is het doel naar aanleiding van bovenstaande evaluatie vervolgens bijgesteld? (U formuleerde als doel: rolduidelijkheid en rolvastheid bevorderen, elkaar beter in positie te brengen en sterker te verbinden.)	Het geformuleerde doel in die bijlage is opgepakt binnen het thema Rollen & Samenspel. Voor het MD-traject geldt het doel zoals geformuleerd in paragraaf 2.5 van het beschrijvend document.
104	Inhoud	Bijlage 11	Zijn inmiddels de verschillende rollen en het onderling samenspel geëvalueerd en geëxpliciteerd? Wat waren de uitkomsten en inzichten?	Ja dit is gebeurd, binnen een ander traject. Het voert te ver om hier op de uitkomsten in te gaan.
105	Inhoud	Bijlage 11	In welk percentage van de teams is inmiddels gedeelte van de teams geïnventariseerd of de basis op orde is. Wat zijn de uitkomsten en de vervolgstappen?	Dit is nog niet geïnventariseerd. Maar o.i. hebben de meeste teams nog wel zaken op orde te brengen in meer of mindere mate.
106	Inhoud	Bijlage 11	Het document over de organisatieontwikkeling is in 2021 vastgesteld. Welke ontwikkelingen zijn sindsdien gerealiseerd?	Zie het document "Bijlage 12 Vervolgproces organisatieontwikkeling, dienstverlening maart 2023"
107	Inhoud	Bijlage 10	Kunnen jullie een voorbeeld geven welke rol een leidinggevende binnen jullie organisatie speelt bij de implementatie van serviceformules?	Vanuit het visiedocument erop toezien dat de juiste serviceformule wordt toegepast voor een bepaalde dienst of product, waarbij de medewerker word gestimuleerd om voor zichzelf checkvragen te beantwoorden tijdens de afhandeling.
108	Proces	Bijlage 10	Voor wie is bijlage 10 en hoe implementeren jullie op dit moment de serviceformules binnen jullie gemeentelijke organisatie?	Dit visiedocument is een intern document, bedoeld voor alle medewerkers als richtlijn voor de gewenste dienstverlening.
109	Inhoud	Bijlage 6 - hoofdstuk 3	Is de managementstijl plus de beschreven competenties per rol ook nog steeds actueel?	Ja. Zie ook bijlage 14.
110	Inhoud	Bijlage 6 - hoofdstuk 3	Geeft bijlage 6 antwoord op wie welke rol vervult met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en hoe de verschillende functies samen werken? Wij checken dit graag omdat het document is opgesteld in 2017 en er sindsdien mogelijk wijzigingen hebben plaatsgevonden.	Ja, de rollen en verantwoordelijkheden zijn hetzelfde gebleven op wat kleine wijzigingen na. De organisatiefilosofie is nog steeds van toepassing.
111	Inhoud	Beschrijvend document H4 paragraaf 4.6.2	Weke manieren van leren passen bij de doelgroep?	Het is een diverse groep, dus zullen verschillende stijlen van toepassing zijn.
112	Inhoud	Beschrijvend document H4 paragraaf 4.6.2	Is het naast coaching mogelijk om andere leervormen te gebruiken?	Ja dat is mogelijk.
113	Proces	Beschrijvend document H4 paragraaf 4.2.2	Hoe wilt u dat wij de 2e en de 3e geschiktheidseis aantonen? Onder 4.5.1 wordt voor deze eis geen bewijs gevraagd. We willen graag toetsen of de 3e geschiktheidseis dient te worden verwerkt in subgunningscriterium 3.	Door middel van het invullen en indienen van Deel IV van het UEA verklaart inschrijver dat de inschrijver voldoet aan de geschiktheidseisen. Op eerste verzoek wordt na de gunningsbeslissing verzocht hiertoe de bewijsmiddelen aan te leveren zoals in paragraaf 4.4.2. aangegeven. De aanbestedende dienst gaat niet akkoord met het verwerken van de 3e geschiktheidseis in subgunningscriterium 3.
114	Juridisch	Beschrijvend document H4 paragraaf 4.2.2	U schrijft in paragraaf 4.2.2: De inschrijver dient ingeschreven te staan in een beroeps- en/of handelsregister. Welk register bedoelt u?	Dit betreft het uittreksel uit het KVK-register, maar bijvoorbeeld ook een bewijs van opname in het CRKBO (centraal register kort beroepsonderwijs).
115	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat verstaat u onder interpersoonlijke effectiviteit?	Het overtuigen van anderen en instemming van hen te verkrijgen over een bepaalde mening, een plan, een idee.
116	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is in uw optiek het verschil tussen individuele ontwikkeling en persoonlijke effectiviteit?	Leren/ontwikkelen vs effect van het leren en toepassen van geleerde.

117	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	U schrijft: Een aandachtspunt bij de vormgeving van het traject is dat het merendeel van het directieteam (DT) (vooralsnog) tijdelijk onderdeel is van het collectief. Het traject zal een zodanige insteek moeten hebben dat het onafhankelijk is van de samenstelling van het DT. Uw tekst geeft de indruk dat de situatie gaat veranderen, kunt u toelichten op welke manier?	Zie de kolom "Opmerkingen" in bijlage 15 Deelnemers MD-traject.
118	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Als een beoogd deelnemer onvoldoende ontwikkelbereid is dan wel naar het oordeel van zichzelf of de trainer, accepteert de opdrachtgever dan dat de medewerker niet mee doet?	Afhankelijk van context en situatie.
119	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is uw inschatting van het draagvlak en de ontwikkelbereidheid van de beoogde deelnemers?	Goed en dat zal ook nog verder blijken uit de intake.
120	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	U wilt maximaal samen optrekken. Is het mogelijk (in de mindset van de deelnemers) dat zij allemaal tegelijkertijd deelnemen aan het traject en dus afwezig zijn op de werkvloer?	Ja dat is mogelijk.
121	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Hoeveel inhuurkrachten verwacht u dat meedoen aan het MD traject?	1 directeur en geen manager
122	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Klopt het dat het aantal deelnemers aan het MD-traject 20 is plus inhuurkrachten?	Klopt
123	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is het programma dat de programmamanagers volgen? Welke onderdelen omvat het?	Zie het antwoord op vraag 2.
124	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Hoe groot is de groep programmamanagers die het traject van Twijnstra en Gudde volgen?	Momenteel 6 personen
125	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Hoe zou u de programmamanagers omschrijven?	Personen die een inhoudelijk programma aansturen en geselecteerd zijn op programmamanagement kwaliteiten
126	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is het beoogde resultaat van het traject voor programmamanagers?	Zie het antwoord op vraag 2.
127	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is het doel van het traject voor programmamanagers?	Zie het antwoord op vraag 2.
128	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is de uitdaging voor de programmamanagers?	Zie het antwoord op vraag 2.
129	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Wat is de aanleiding van het traject voor programmamanagers?	Zie het antwoord op vraag 2.
130	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.7	Kunt u de groep huidige leidinggevendenden beschrijven? wat is hun achtergrond? Hoe lang werken de mensen uit de groep bij de gemeente Altena?	Diverse groep; in ervaring, leidinggevende ervaring, gemeente ervaring, ervaring binnen gemeente Altena, eerste leidinggevende rol t/m meerdere leidinggevende rol.
131	Proces	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Wie is de contactpersoon bij het ontwikkelen, uitvoeren en evalueren van dit traject?	Mirjam Trommelen-Frijters, concernadviseur organisatie
132	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Hoeveel tijd mogen de deelnemers naast de bijeenkomst aan het traject besteden? M.a.w. wat is acceptabel voor u en de doelgroep?	We denken aan 6 tot 8 dagen voor voorbereiding en activiteiten, verspreid over het jaar.
133	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Hoeveel dagen uitvoering ziet u voor zich?	Tussen de 6 en 8 trainingdagen, verspreid over een jaar.
134	Uitvoering	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Wat is de ideale doorlooptijd van het MD-traject?	In aanvang 1 jaar en mogelijk verlenging.
135	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Welke direct zichtbare resultaten wil de directie zien?	Zie paragraaf 2.6 van het beschrijvend document
136	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Heeft u specifieke leiderschapsuitdagingen voor de 21e eeuw in beeld van leidinggevendenden in de publieke sector/ gemeentelijke organisatie?	Wij gaan ervan uit dat u als expert die kennis heeft.
137	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Is er op dit moment al inzicht in de gezamenlijke en individuele leerbehoeften?	Gezamenlijk grotendeels wel en individueel nog niet.
138	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.6	Waar leiderschap staat, bedoelt u daar servant leadership?	Correct
139	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Op welke (management)theorieën wilt u dat wij nog meer aansluiten naast servant leadership?	Situationeel leiderschap, coachend leiderschap, integraal management.
140	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	U schrijft: Dat ze op de hoogte zijn van managementtheorieën, welke zijn volgens u essentieel voor leidinggevendenden binnen de gemeente Altena?	Wij gaan ervan uit dat u als expert die kennis heeft.
141	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Welke managementvaardigheden vinden jullie belangrijk?	Zie de opsomming in het document "Bijlage 14 aspecten leiderschap, management vanuit de organisatiefilosofie"
142	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Welke persoonlijke vaardigheden vinden jullie belangrijk?	Zie het antwoord hierboven.
143	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Beschrijft bijlage 14 de houding en het gedrag dat jullie van leidinggevendenden verwachten?	Ja.

144	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Wat willen jullie bereiken met voortdurende professionalisering?	Aansluiten bij de veranderende omgeving intern en extern/duurzame inzetbaarheid.
145	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Welke aspecten van dienend leiderschap vragen aandacht?	Inhoud geven aan het begrip en daarna bekijken welke elementen aandacht behoeven.
146	Inhoud	Beschrijvend document H2 paragraaf 2.4	Welke aspecten van dienend leiderschap gaan al goed?	Dat vragen wij aan u om te toetsen in de intakegesprekken.
147	Inhoud	Beschrijvend document H2	Wat is voor jullie belangrijk aan (dienend) leiderschap?	Dat het dienen en leiden is en dat duidelijk wordt wat dit in de praktijk betekent.
148	Inhoud	Beschrijvend document H2	Welke andere activiteiten zijn er geweest op het gebied van teamvorming?	Elke maand is er een inhoudelijke sessie met het gehele team, sommige bijeenkomsten gaan over samenwerken en andere echt over inhoud.
149	Inhoud	Beschrijvend document H2	Wat is de opbrengst geweest van de 'heidagen' in de tweede helft van 2022?	Elkaar beter leren kennen en zaken op een eenduidige manier aanpakken en kennis van nemen.
150	Inhoud	Beschrijvend document H2	In welke mate worden de kernwaarden van de organisatie gedragen door de groep?	Deze worden gedragen.
151	Inhoud	Beschrijvend document H2	Is er de afgelopen twee jaar een medewerker onderzoek uitgevoerd? Welke aandachtspunten voor het MD-traject kwamen naar voren in de resultaten?	Ja deze is uitgevoerd in voorjaar 2022. Aandachtspunten: herstelbehoefte en werkdruk, samenwerking bestuur en informatievoorziening.
152	Inhoud	Beschrijvend document H2	Waarom willen jullie juist nu het MD-traject uitvoeren?	Leiderschap is essentieel voor onze organisatie om de doorontwikkeling te kunnen maken en de veranderingen te kunnen borgen. Zie ook paragraaf 2.3 van het beschrijvend document.
153	Inhoud	Beschrijvend document H2	Waar wilt u op aansluiten uit het eerdere MD traject?	Dienend leiderschap concept.
154	Inhoud	Beschrijvend document H2	Wat heeft het eerdere MD-traject opgeleverd?	Begrip voor elkaar, elkaar leren kennen, goede sfeer, inzicht in elkaars handelen.
155	Inhoud	Deelnemers	Is het zo dat deelnemers aan het traject via Twijnstra en Gudde ook deelnemers kunnen zijn aan het MD-traject?	Nee dat is niet zo. Een programmamanager is een andere functionaris dan een teammanager.
156	Inhoud	Uitgangspunten MD-traject	U geeft aan dat het MD-traject dient aan te sluiten op het afzonderlijke traject voor leren en ontwikkelen dat de programmamanagers volgen. Om goed aan te kunnen sluiten en een verbinding te kunnen maken zijn wij benieuwd: wat zijn de uitgangspunten van dit traject en hoe zit het programma van dit traject er inhoudelijk uit?	Zie het antwoord op vraag 2.
157	Inhoud	MD-traject per deelnemer	Wat is de richtlijn qua tijdsbesteding aan het volgen van het MD-traject per deelnemer?	Gedurende het jaar 6 tot 8 trainingdagen en eenzelfde aantal dagen aan voorbereiding en activiteiten.
158	Inhoud	beschrijvend document, 4.4.2. Geschiktheidseisen Technische- en beroepsbekwaamheid, Certificering	Wat vindt u vergelijkbaar met NOBCO. We hebben zeer ervaren coaches die veel coaching hebben gedaan maar geen NOBCO hebben. Volstaat minimaal 5 jaar werkervaring als trainer/adviseur/coach?	We willen een certificering zien, die aantoont welke opleiding is gevolgd en wat er aan overige deskundigheidsbevordering is gedaan (bijv. intervisie).
159	Inhoud	beschrijvend document, 2.9.1	De groepsgrootte vraagt om 2 trainers. Dit is kostenverhogend t.o.v. van een partij die omwille van de prijs bijv. kiest voor 1 trainer. Hoe wilt u hier mee omgaan?	Dit hangt af van de visie en aanpak van de partij. We zullen dit meenemen in de afweging. Kwaliteit is hierin leidend.
160	Inhoud	beschrijvend document, 2.9.2	wat is in uw ogen het verschil tussen 1. individuele ontwikkeling en 2. persoonlijke effectiviteit?	Leren/ontwikkelen vs effect van het leren en toepassen van geleerde.
161	Inhoud	beschrijvend document, 2.9.2	Wat is de ruimte voor maatwerk die u wilt zien? En hoe wilt u dat we dit opnemen in de prijsstelling?	Wij vragen van u als experts een maatwerktraject.
162	Inhoud	beschrijvend document, 2.6	Wat zijn in uw ogen direct zichtbare resultaten. Wat wil men waarneembaar anders/extra zien?	Eenduidigheid van aanpakken bedrijfsvoeringstaken (ondersteunende processen), daarnaast verbetering in leiderschap conform het concept dienend leiderschap (vertrouwen, ruimte, sturen, feedback). Zie ook paragraaf 2.6 van het beschrijvend document.
163	Inhoud	beschrijvend document, 2.6	Wat ziet u als de belangrijkste leiderschapsuitdagingen van de 21e eeuw?	Wij gaan ervan uit dat u als expert die kennis heeft.
164	Inhoud	beschrijvend document, pg 20	Wilt u gebruik maken van een blended leeraanpak? Zo ja: - heeft u een eigen LMS/LXP platform? - maakt u gebruik van standaard trainingscontent zoals via bv GoodHabitz?	Eigen leerplatform de Altena academie (online academie). We maken nu geen gebruik van trainingscontent via een externe supplier, dit hebben we wel gedaan. We zijn ons aan het beraden op een mogelijke andere supplier.
165	Inhoud	beschrijvend document, pg 20	Kunt u aangeven hoeveel dagdelen (uren) er beschikbaar zijn voor de training? Dit voor een vergelijkbare offerte.	Wij denken aan 6-8 trainingdagen verspreid over een jaar. Maar wij verwachten van u als expert een voorstel voor een opbouw van het programma.

166	Inhoud	beschrijvend document, 2.8	U schrijft dat de programma managers bij Twijnstra een traject volgen en de trajecten moeten aansluiten. Vraag: kunt u uitleggen wat het traject inhoudt en waar u de verbinding wilt zien? Vraag: TwijnstraGudde kan deze verbinding beter maken dan bureaus die dit programma niet kennen. Hoe kunt u zorgdragen voor een gelijk speelveld voor alle inschrijvers (aannemende dat TwijnstraGudde ook meedoet)."	Zie het antwoord op vraag 2. TwijnstraGudde doet niet mee als inschrijver voor het MD-traject vanwege aanbestedingsregels.
167	Inhoud	bijlage 14	Wat zijn de organisatiedoelen die u wilt bereiken met het MD traject en specifiek dienend leiderschap?	Die kunt u lezen in de bijlagen die over de organisatieontwikkeling en dienstverlening gaan.
168	Inhoud	beschrijvend document, 2.3	Kunt u aan geven welke theorie/modellen u gebruikt in de training hostmanship en de training teamontwikkeling?	We hebben deze trainingen niet.
169	Juridisch	Bijlage 04 Algemene Inkoopvoorwaarden leveringen en diensten gemeente Altena, Vraag over Artikel 8 Intellectueel eigendom	Alle ontwikkelde materialen worden bij oplevering volledig overgedragen aan opdrachtgever dat deze daarna naar eigen inzicht mag gebruiken. Inschrijver behoudt de rechten en bevoegdheden die haar toekomen op grond van de Auteurswet en andere intellectuele wet- en regelgeving en het recht om de door de uitvoering van de opdracht opgedane kennis ook voor andere doeleinden te gebruiken.	Van dit punt hebben we kennis genomen. Er wordt geen vraag gesteld.
170	Inhoud	Mogelijkheid tot Co-creatie	In hoeverre is er de mogelijkheid om het definitieve ontwerp in co-creatie met de deelnemers, of een deel daarvan, te ontwerpen?	Dat is mogelijk.
171	Inhoud	Dienend leiderschap	Wat moet dienend leiderschap brengen of oplossen? Welk gedrag zie je dan wel en niet meer bij medewerkers?	Dienend leiderschap leidt tot bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers. Medewerkers worden zelfbewuster, gezonder en zelfstandiger en hun dienstbaarheid wordt vergroot. Door dienend leiderschap ontstaat er een cultuur waarin mensen optimaal kunnen functioneren. Termen als verbondenheid, verantwoordelijkheid nemen en betekenisvol in je werk en leven staan, spelen daarbij een cruciale rol.
172	Inhoud	MTA	Waaruit bestaat het MTA? Uit alle deelnemers?	Ja uit 4 directieleden en 16 teammanagers.
173	Contract	Budget	Is het budget (80K) inclusief of exclusief BTW?	Het betreft hier excl. BTW
174	Inhoud	Beschikbare tijd	Hoeveel tijd is er beschikbaar per deelnemer voor dit traject?	Gedurende het jaar 6 tot 8 trainingsdagen en eenzelfde aantal dagen aan voorbereiding en activiteiten.
175	Inhoud	Visie op leren en veranderen	Vanuit welke visie op leren en veranderen is er de afgelopen tijd gewerkt?	Vanuit leren en ontwikkelen wordt gewerkt aan de hand van het 70/20/10 principe van Charles Jennings.
176	Inhoud	Ervaring vorige leiderschapstraject	Wat werkte wel en wat werkte niet in voorgaande leiderschapstrajecten?	Veel zenden werkte niet, actieve deelname/participatie wel. Inzicht verkrijgen in jezelf (jezelf leren kennen) en vanuit daar de andere leren kennen.
177	Inhoud	Online leren	Welke ervaringen hebben jullie opgedaan met online leren, wat helpt wel en wat helpt niet?	Daar waar de organisatie dit uitdraagt als verplicht en belangrijk en medewerkers zien dit ook zo, dan werkt dit. Of wanneer medewerkers zelf een leervraag hebben.
178	Inhoud	Opleidingswensen	Hoe zijn de inhoudelijke opleidingswensen tot stand gekomen?	In overleg met een werkgroep en afstemming met OR, DT, Portefeuillehouder P&O, leidinggevend kader.
179	Inhoud	Opdrachtgeverschap	Wie is de opdrachtgever?	De portefeuillehouder P&O is de bestuurlijk opdrachtgever, de gemeentesecretaris de ambtelijk opdrachtgever.
180	Inhoud	Opstellen document	Wie heeft de documenten geschreven, opgesteld? Zijn de leidinggegenden hierin betrokken?	De werkgroep aanbesteding MD-traject heeft de stukken geschreven, met name de projectleider Mirjam Trommelen-Frijters en de inkoopadviseurs. De leidinggegenden zijn erbij betrokken geweest, hun inbreng is verwerkt.