

Nota van inlichtingen Raamovereenkomst Begeleiding organisatieontwikkeling			
Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Prijs	De prijs is belangrijk bij uw uiteindelijke keuze. Hoe voorkomt u dat partijen strategisch gaan inschrijven en een onrealistisch laag uurtarief offeren (die ze vervolgens intern verrekenen met bijvoorbeeld een grote inzet van junioren)?	Bij deze aanbesteding worden inschrijvingen beoordeeld op basis van het gunningscriterium 'beste prijs-kwaliteitverhouding', waarbij prijs voor 40% meeweegt en kwaliteit voor 60%. Kwaliteit heeft door deze verhouding nog invloed op de uiteindelijke gunningsbeslissing. Tevens hebben wij in de aanbestedingsstukken opgenomen dat abnormaal lage prijzen door ons nader worden onderzocht en conform artikel 2.116 Aw 2012 ongeldig kunnen worden verklaard.
2	gunning	U bent voornemens de opdracht aan twee partijen te gunnen, zonder afnameverplichting. Kunt u iets meer zeggen over het proces voor afname en hoe u de samenwerking tussen de twee partijen ziet? Immers, de inzet van deze twee partijen zal op elkaar afgestemd moeten zijn.	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten.
3	Uitvraag	Deze vraag houdt verband met de uitvraag, zoals in het beschrijvend document beschreven en andere uitvragen vanuit de gemeente (bijvoorbeeld de strategische heroriëntatie en de Raamovereenkomst teamcoaching en individuele (loopbaan)coaching). In hoeverre houden deze verband met elkaar, wat is de onderlinge relatie en wat is het draagvlak in de organisatie voor de inzet die al deze vragen van de gemeente zelf zal vragen?	De onderlinge samenhang tussen deze initiatieven ligt in het gezamenlijke doel: het versterken van de organisatie en haar medewerkers. De aanbesteding Raamovereenkomst Begeleiding organisatieontwikkeling richt zich specifiek op leidinggevenden en hun leiderschapstraject, waarbij de missie, visie en kernwaarden van de organisatie worden doorvertaald naar het dagelijks handelen (leiderschap). Daarnaast biedt deze raamovereenkomst begeleiding bij de vormgeving en implementatie van de bredere organisatieontwikkeling. De aanbesteding Raamovereenkomst teamcoaching en individuele (loopbaan)coaching sluit hierop aan door ondersteuning te bieden op team- en individueel niveau. Dit draagt bij aan de gewenste organisatieontwikkeling door medewerkers en teams te begeleiden in de veranderingen die deze trajecten met zich meebrengen.
4	Offerteaanvraag, paragraaf 2.9, pag 12	U vraagt om een "natte handtekening" als rechtsgeldige ondertekening. Door het vele op afstand werken, maken wij al jaren geen gebruik meer van natte handtekeningen. In plaats daarvan ondertekenen wij alle aanbestedingen met een hoogwaardige gekwalificeerde elektronische handtekening (PKI Overheidscertificaat) die uiteraard rechtsgeldig is. Volgens informatie van de Rijksoverheid is de gekwalificeerde elektronische handtekening gelijkgesteld aan de handtekening met pen en mag bijvoorbeeld ook gebruikt worden voor financiële diensten en notariële akten. Mogen wij aannemen dat u een gekwalificeerde elektronische handtekening accepteert?	Ja, wij accepteren een gekwalificeerde elektronische handtekening.
5	Bijlage 4 Programma van Eisen, Eis 1	Wie bepaalt op welke gronden of een registratie vergelijkbaar is met de registraties die u eist?	U moet voldoende kennis en kunde in huis hebben om deze opdracht efficiënt en vakkundig uit te voeren. Inschrijver dient aannemelijk te maken dat zij kwalitatief en professioneel te werk te gaat. Dit ter beoordeling van de gemeente. U kunt dit aantonen door een persoonlijke certificering of een organisatiecertificering. Dit betekent concreet dat wij aan de inschrijver vragen om een uitwerking aan de inschrijving toe te voegen van max. 1 A4 waarop u voornoemde aannemelijk maakt.
6	Bijlage 4 Programma van Eisen, Eis 1	Kunt u toelichten waarom u in eis 1 persoonlijke registraties (van professionals) heeft opgenomen voor individuele begeleiding/coaching voor de opdracht in deze aanbesteding die zich richt op begeleiding van organisatieontwikkeling?	Wij willen met gekwalificeerd personeel werken, hetzij zelfstandigen zonder personeel, hetzij zelfstandigen met personeel. Inschrijver dient aannemelijk te maken dat zij kwalitatief en professioneel te werk te gaat. Dit ter beoordeling van de gemeente. U kunt dit aantonen door een persoonlijke certificering of een organisatiecertificering. Dit betekent concreet dat wij aan de inschrijver vragen om een uitwerking aan de inschrijving toe te voegen van max. 1 A4 waarop u voornoemde aannemelijk maakt.
7	Offerteaanvraag, paragraaf 2.9, pag 18	U vraagt om een referentieopdracht die is uitgevoerd in een overheidsorganisatie. Kunnen we aannemen dat u met 'overheidsorganisatie' een organisatie in het publieke domein bedoelt, dus overheid, zorg en onderwijs? Als onze aanname niet klopt, kunt u dan aangeven welke type organisaties wat u betreft onder 'overheidsorganisatie' vallen?	Wij bedoelen alle overheidsorganisaties en semi-overheidsorganisaties in de publieke sector.
8	Offerteaanvraag, paragraaf 2.5, pagina 10	U heeft in de planning twee presentatiemomenten opgenomen, te weten 3 en 8 april. Dit heeft als consequentie dat er ongelijkheid tussen inschrijvers ontstaat (wat indruist tegen het principe van een gelijk speelveld in een aanbesteding), omdat inschrijvende partijen op die op 8 april presenteren een langere voorbereidingstijd hebben dan degenen die op 3 april presenteren. We verzoeken u om de presentaties op één dag te laten plaatsvinden vanwege dat gelijke speelveld. Kunt u instemmen met dat verzoek en die datum vaststellen?	Wij kunnen niet voorspellen hoeveel inschrijvers in aanmerking komen om een presentatie te geven. In het theoretische geval dat we 10 inschrijvingen krijgen, lijkt het ons niet wenselijk om de presentaties van deze partijen op 1 dag te laten plaatsvinden. Alle partijen worden 2 werkdagen voor de dag van de presentatie op de hoogte gesteld waar en wanneer zij kunnen komen presenteren. De beide opgegeven data voor de presentaties blijven staan.
9	Offerteaanvraag, paragraaf 1.2, pagina 6	U geeft aan dat u met behulp van deze aanbestedingsprocedure wilt komen tot maximaal twee opdrachtnemers. Zou het dus ook kunnen zijn dat u aan één partij gunt?	Nee.
10	Offerteaanvraag, paragraaf 1.2, pagina 6	U geeft aan dat u met behulp van deze aanbestedingsprocedure wilt komen tot maximaal twee opdrachtnemers. Twee partijen betekenen twee varianten van de door u uitgevraagde dienstverlening, terwijl u als organisatie een integrale verandering voor uzelf ziet. Kunt u aangeven hoe u de consistentie en samenhang in de dienstverlening aan uw organisatie wilt bewaken als twee partijen twee varianten van die dienstverlening leveren?	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten.
11	Offerteaanvraag, paragraaf 1.5, pagina 8	U stelt: "Het directie/d/de P&O adviseur stelt op basis van de begeleidingsvraag en de praktijksituatie, coaches voor die hier qua profiel het beste bij passen". Hoe betreft u uw raamcontractanten bij de bepaling "welke aanpak het beste past" en daaruit volgend welke begeleiders (adviseurs, coaches, trainers, professionals) daar vervolgens het beste op aansluiten?	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten. Het proces van de nadere opdrachtverstrekking in paragraaf 1.5 hebben wij aangepast in de volgende tekst: <i>Een lid van het directieteam gaat in gesprek met beide gecontracteerde partijen om de gestelde vraag of de betreffende fase nader te verkennen. Beide partijen stellen een beknopt plan van aanpak op. Het directieteam beoordeelt het plan van aanpak en kijkt welke partij het beste aansluit bij de specifieke behoefte. De nadere opdracht wordt vervolgens aan deze partij verstrekt. Bij een volgende vraag wordt dezelfde werkwijze opnieuw gehanteerd.</i>
12	Offerteaanvraag, paragraaf 1.2, pagina 6	U geeft aan dat u met behulp van deze aanbestedingsprocedure wilt komen tot maximaal twee opdrachtnemers. Qua omvang (hoeveelheid werk en maximale contractwaarde) is de opdracht heel goed uit te voeren door één professioneel bureau dat samen met u kan borgen dat er, bijvoorbeeld, één gemeenschappelijke taal in de organisatie ontstaat; een cruciale factor in verander-/ontwikkeltrajecten. Kunt u aangeven waarom u met twee partijen wilt werken? Wat is hierin uw overweging in termen van voor- en nadelen?	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten.
13	Offerteaanvraag, paragraaf 1.5, pagina 8	U stelt: "Het directie/d/de P&O adviseur stelt op basis van de begeleidingsvraag en de praktijksituatie, coaches voor die hier qua profiel het beste bij passen". Wat als de leer-/ontwikkelvraag de hele organisatie raakt? Op basis van welke gronden maakt u dan uw keuze voor uitvoerende partij?	Het proces van de nadere opdrachtverstrekking in paragraaf 1.5 hebben wij aangepast in de volgende tekst: <i>Een lid van het directieteam gaat in gesprek met beide gecontracteerde partijen om de gestelde vraag of de betreffende fase nader te verkennen. Beide partijen stellen een beknopt plan van aanpak op. Het directieteam beoordeelt het plan van aanpak en kijkt welke partij het beste aansluit bij de specifieke behoefte. De nadere opdracht wordt vervolgens aan deze partij verstrekt. Bij een volgende vraag wordt dezelfde werkwijze opnieuw gehanteerd.</i> De focus van deze aanbesteding ligt op de begeleiding van het directieteam en de teamleiders ten behoeve van de organisatieontwikkeling.
14	Offerteaanvraag, paragraaf 1.2, pagina 6	U geeft aan dat u met behulp van deze aanbestedingsprocedure wilt komen tot maximaal twee opdrachtnemers. Wilt u onderscheid maken tussen de partners in expertise die zij bieden? Wilt u dat de partijen bijvoorbeeld complementair zijn aan elkaar en staat u open voor samenwerking tussen de contractanten?	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten.
15	Offerteaanvraag, paragraaf 5.3, pagina 24	U vraagt in de inleiding van deze paragraaf om een Plan van Aanpak van maximaal 4 A4. Wat verstaat u onder 'Plan van Aanpak'? Ten tweede: als dit de beschrijving van G2.1 en G2.2 is, is de maximale schrijfruimte dan 4 A4 (zoals u in de inleiding aangeeft), of twee keer 4 A4 (dus in totaal 8 A4)? Ten derde: als het Plan van Aanpak losstaat van de beschrijvingen van G2.1 en G2.2, kunt u dan aangeven wat u onder Plan van Aanpak verstaat en waarop u het Plan van Aanpak beoordeelt? In het laatste geval, dus als het Plan van Aanpak losstaat van G2.1 en G2.2, kunt u dan als vierde en laatste aangeven of het totaal aantal pagina's dan 12 A4 is, of een ander aantal?	Met plan van aanpak bedoelen wij de verzamelnaam voor de uitwerking van de visie op organisatieontwikkeling en leiderschapsontwikkeling en de verbinding met de organisatievisie en de ontwikkelagenda (G2.1) en de uitwerking van uw aanpak van de implementatie en begeleiding van de organisatieontwikkeling (G2.2). De uitwerking van G2.1 mag maximaal 4 A4 zijn. De uitwerking van G2.2 mag maximaal 4 A4 zijn. Bij elkaar opgeteld is dat voor G2.1 en G2.2 in totaal 8 A4.
16	Offerteaanvraag, paragraaf 5.3 / G2.2, pagina 24 en paragraaf 1.3, pagina 7	U vraagt om een "vergelijkbare casus" over een "soortgelijke opdracht". U noemt in uw offerteaanvraag een breed scala aan potentiële onderwerpen die de opdracht kan omvatten (offerteaanvraag, paragraaf 1.3). Kunt u concretiseren wat in uw ogen voor deze vraag een "soortgelijke opdracht" is, zodat wij een casus kunnen omschrijven die hier zo goed mogelijk mee vergelijkbaar is?	Een "soortgelijke opdracht" verwijst naar een traject waarin directeuren en teamleiders begeleid worden in hun leiderschapsrol, waarin ze hun leiderschap versterken en handvatten krijgen bij het begeleiden van een organisatieontwikkeling binnen een gemeentelijke of vergelijkbare publieke organisatie. Daarnaast zou het traject ook ondersteuning kunnen bieden bij het vertalen van organisatiewaarden en strategische doelen naar de praktijk, denk aan het begeleiden van veranderingen binnen de organisatiecultuur.
17	Offerteaanvraag, paragraaf 5.3 / G2.2, pagina 24	In de tweede alinea onder G2.2 vraagt u om een beschrijving van de in te zetten coach(es). Doelt u op in te zetten coaches voor de casus omschreven in G2.2 of om in te zetten in de breedte van uw opdrachtomschrijving?	Wij doelen op de in te zetten coaches voor onze gevraagde opdracht.
18	Offerteaanvraag, paragraaf 5.3 / G2.2, pagina 24	In de tweede alinea onder G2.2 vraagt u om een beschrijving van de in te zetten coach(es). Valt deze beschrijving (en cv's als bijlage) binnen het maximale aantal pagina's van 4 A4 (of 8 of 12 A4, zie de vraag naar aanleiding van Offerteaanvraag, paragraaf 5.3, pagina 24) of daarbuiten die u aangeeft voor G2.2? Als cv's een bijlage zijn van G2.2, wilt u dan aangeven welke beoordelingscriteria u voor de cv's aanhoudt en welke scores u aan die beoordeling toekent?	De beschrijving van de in te zetten coach(es) valt binnen het maximale aantal pagina's van 4 A4. CV's mogen als bijlage van G2.2 ingediend worden. De beschrijving en de CV's zijn voor de beoordelingscommissie bedoeld ter informatie. Er zullen geen scores aan toebedeeld worden.

19	Offerteaanvraag en Programma van Eisen	U gebruikt in uw stukken zowel de term 'professional' als 'coach', 'adviseur'. Zijn dit wat u betreft dezelfde of verschillende personen? Welke van deze rollen ziet u weggelegd voor uw contractanten in deze opdracht?	Wij zien de rollen van 'professional', 'coach' en 'adviseur' in deze opdracht als complementair en bij voorkeur vervuld door dezelfde persoon. De gewenste contractant is in staat flexibel tussen deze rollen te schakelen, afhankelijk van de vraag en behoefte binnen het traject. Dit vraagt om iemand die zowel als coach kan ondersteunen bij persoonlijke ontwikkeling, als adviseur kan meedenken op strategisch niveau, en als professional inhoudelijke expertise biedt bij organisatieontwikkeling en leiderschapsvraagstukken. Het is ook mogelijk dat meerdere personen deze rollen gezamenlijk vervullen. Het belangrijkste is dat de juiste expertise en ondersteuning beschikbaar is om zowel de leiderschapontwikkeling als de organisatieontwikkeling optimaal te begeleiden.
20	Bijlage 3, ontwikkelagenda	Bent u al gestart met de activiteiten die u noemt in uw ontwikkelagenda? Kunt u daarvan aangeven wat die activiteiten al hebben bereikt en wat nog echt onontgonnen gebied is?	We zijn met de 10 verbeterpunten die u kunt lezen op pagina 33 (bijlage 3, ontwikkelagenda) aan de slag gegaan. Momenteel wordt er een programmaplan gemaakt waarin we verder gaan met andere punten die zijn genoemd per thema.
21	Offerteaanvraag, paragraaf 1.2	Werk u op dit moment ook al met meerdere contractanten voor deze dienstverlening en zo ja, wat zijn hierin uw positieve ervaringen en mogelijk geleerde lessen?	Nee.
22	Offerteaanvraag	Zijn uw directeuren en teamleiders betrokken bij deze opdrachtformulering en zo ja, op welke wijze?	De directeuren en teamleiders zijn van te voren meegenomen in het proces en hebben aangegeven waar hun behoefte liggen en wat zij nodig hebben.
23	Offerteaanvraag, paragraaf 5.3/G2.3, pagina 24	U stelt dat 'alle inschrijvers die voor gunning in aanmerking komen, worden uitgenodigd voor de presentatie'. Hoe bepaalt u wie er nog 'voor gunning in aanmerking komt'?	Alle inschrijvers die een geldige en volledige inschrijving hebben ingediend, op wie geen uitsluitingsgronden van toepassing zijn en geschikt zijn bevonden op basis van de geschiktheidseisen, en voldoen aan de minimumeisen worden uitgenodigd voor de presentatie.
24	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	In hoeverre is het bureau dat betrokken was bij de totstandkoming van de inhoudelijke koers van de organisatie, ook betrokken bij de implementatie en uitvoering?	Niet, momenteel is er een interim programmamanager organisatieontwikkeling die een programmaplan maakt waarin de implementatie en uitvoering wordt beschreven.
25	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	Is er sprake van een minicompetitie tussen beide bureaus per vraag?	Nee.
26	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	Is er ook sprake van begeleiding/coaching op bestuursniveau?	Nee.
27	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	U zoekt coaches. Is er aanpalend aan individuele begeleiding ook behoefte aan inhoudelijke advies?	Ja, indien nodig moet het er zijn. Het is een groepsproces, maar een groep bestaat altijd uit individuen.
28	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	U spreekt over hulpvragen bij specifieke vraagstukken van leidinggevend. Worden de bureaus ook betrokken bij de overall sturing op het ontwikkelprogramma?	Wel inhoudelijk, maar niet de aansturing.
29	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	Is er ook sprake van gewenste samenwerking tussen de beoogde twee bureaus?	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten.
30	Uitnodiging tot inschrijving 31200218	U spreekt van maximaal twee bureaus contacteren. Klopt het dat dat er dus ook slechts één kan zijn?	Nee.
31	Programma van eisen	Uw eerste eis betreft een registratie bij een beroepsregister. Als organisatie zijn wij geaccrediteerd voor LCS (internationale kwaliteitsstandaard voor onze trainingen) en CRKBO en hebben we CEDEO erkenning. Volstaan deze kwaliteitskeurmerken?	Wij willen met gekwalificeerd personeel werken, hetzij zelfstandigen zonder personeel, hetzij zelfstandigen met personeel. Inschrijver dient aannemelijk te maken dat zij kwalitatief en professioneel te werk te gaat. Dit ter beoordeling van de gemeente. U kunt dit aantonen door een persoonlijke certificering of een organisatiecertificering. Dit betekent concreet dat wij van de inschrijver vragen om een uitwerking aan de inschrijving toe te voegen van max. 1 A4 waarop u voorgeenoemde aannemelijk maakt.
32	Offerte-aanvraag	Is het mogelijk om te werken met een team onder regie van één centrale projectleider? Binnen onze organisatie hebben we diverse specialismen in huis. Denk aan programmasturing, teamontwikkeling, organisatie-ontwerp, ketensturing, procesoptimalisatie, verandermanagement. Het zou de opdracht ten goede komen als we op de juiste moment gebruik kunnen maken van de diepgaande kennis die we beschikbaar hebben.	Het is ook mogelijk om te werken met een team. Vanwege het opbouwen van een relatie moet het (basis)team niet te groot zijn. Het belangrijkste is dat de juiste expertise en ondersteuning beschikbaar is om zowel de leiderschapontwikkeling als de organisatieontwikkeling optimaal te begeleiden. Het is mogelijk om andere expertises zoals procesoptimalisatie, ketensturing in te vliegen als dat nodig is op een bepaald moment in het traject.
33	Offerte-aanvraag	Op welke manier is de ambtelijke organisatie betrokken geweest bij de totstandkoming van de (voorbereiding) op de gewenste organisatieontwikkeling?	De betrokkenheid van de ambtelijke organisatie bij de totstandkoming van de organisatieontwikkeling kunt u lezen in de ontwikkelagenda (bijlage 3, bladzijde 4) en de organisatievisie (bijlage 2).
34	P.30 Bijlage 2 Organisatievisie	U verwijst in de organisatievisie naar een meerjarig programmaplan 2025-2028 voor fase 2 van de organisatieontwikkeling. Is deze ook beschikbaar?	We zijn momenteel bezig met het opstellen van een meerjarig programmaplan.
35	P. 24 - G2.3 Presentatie	U geeft aan dat de presentaties op 3 en 8 april vallen. Helaas kunnen onze beoogde begeleiders op deze dagen niet. Is het mogelijk de presentatie op een ander moment te houden?	Nee.
36	P. 24 G2.2: Aanpak implementatie en begeleiding organisatieontwikkeling	U geeft aan: "De beschrijving dient tenminste te bestaan uit een CV met een overzicht van opleiding/expertise en een opsomming van werkervaring met vergelijkbare diensten". Mogen wij de CV's als bijlage indienen? Dus naast de eis voor maximaal 4 A4?	Ja, de CV's mogen als bijlage ingediend worden en worden niet opgeteld bij het vereiste aantal pagina's van maximaal 4 A4.
37	P. 24 G2.2: Aanpak implementatie en begeleiding organisatieontwikkeling	U geeft aan: "De beschrijving dient tenminste te bestaan uit een CV met een overzicht van opleiding/expertise en een opsomming van werkervaring met vergelijkbare diensten". Het aantal CV's en begeleiders moet overeen komen met de omvang van de begeleiding die u voor ogen ziet. Kunt u aangeven of u een minimum of maximum aantal CV's voorziet?	Wij ontvangen graag het aantal CV's van de professionals die volgens jullie nodig zijn voor de begeleiding van dit traject.
38	P. 24 G2.1: Visie op organisatieontwikkeling en leiderschapontwikkeling en de verbinding met de organisatievisie en de ontwikkelagenda	Zijn er relevante interventies gedaan (in de ontwikkeling van het leiderschap) de afgelopen tijd waar wij rekening mee kunnen houden?	De interventies die zijn gedaan kunt u teruglezen in de organisatievisie (bijlage 2).
39	P. 24 G2.1: Visie op organisatieontwikkeling en leiderschapontwikkeling en de verbinding met de organisatievisie en de ontwikkelagenda	" Voor dit onderdeel werkt u uw visie uit op de begeleiding van de organisatieontwikkeling en versterking van leiderschap binnen onze gemeente" Voorziet u bij de begeleiding van de organisatieontwikkeling ook het betrekken van (alle) medewerkers in de organisatie? Of wenst u in deze visie een focus op het ontwikkelen van het leiderschap ten behoeve van de organisatieontwikkeling?	In dit traject ligt de focus volledig op de begeleiding van de leidinggevenden ten behoeve van de organisatieontwikkeling. Wij verwachten dat zij de opgedane kennis en inzichten vanuit de groepsessies meenemen naar hun teams en deze in de praktijk toepassen. De medewerkers worden in dit traject niet direct betrokken.
40	P. 24 G2.1: Visie op organisatieontwikkeling en leiderschapontwikkeling en de verbinding met de organisatievisie en de ontwikkelagenda	Heeft u reeds een beeld bij het programma dat u hierbij voor ogen heeft? Bijvoorbeeld in de collectieve onderdelen, het betrekken van medewerkers, etc? Voorziet u een minimum of maximum tijdsinvestering van leidinggevenden en/of medewerkers?	Wij stellen voor om de leidinggevenden collectief te begeleiden. De medewerkers worden in dit traject niet direct betrokken. We hebben geen minimum of maximum tijdsinvestering. We kijken in samenspraak wat nodig is om toe te werken aan het doel van het traject. Tot nu toe zijn we gewend om ongeveer één keer in het kwartaal één dag te werken aan het leiderschapsprogramma. Voor de volgende fase vinden we het ook belangrijk om hierin geadviseerd en gespiegeld te worden in wat hiervoor nodig is afhankelijk van het verloop van het proces.
41	P.23.5.2 G1 Prijs	Wij zijn gewend om, gezien de diversiteit in de vraagstelling en beoogde ondersteuning, een onderscheid te maken in het uurtarief te maken passend bij de beoogde kwaliteit en passend niveau van begeleiding of ondersteuning. Bent u bereid om in het in te dienen uurtarief onderscheid te maken in bijvoorbeeld junior, mediator, senior en partner niveau?	We verwachten voor de begeleiding van dit traject senioriteit. Junior en mediator zijn wat ons betreft niet aan de orde. We hebben ons prijsniveauformulier aangepast naar een tarief voor een partner en een tarief voor een senior. Conform par. 5.2 zal de prijsaanbieding worden beoordeeld aan de hand van uw uurtarief, zijnde het gemiddelde uurtarief van de 2 voornoemde functies.
42	P.23.5.2 G1 Prijs	Wij zijn gewend dat er tenminste wordt gewerkt met een minimumtarief, om extreme of onrealistische situaties in het aanbod te voorkomen. Kunt u een bandbreedte of in ieder geval een minimum tarief aangeven voor het beoogde uurtarief?	We verwachten voor de begeleiding van dit traject senioriteit. Junior en mediator zijn wat ons betreft niet aan de orde. We hebben ons prijsniveauformulier aangepast naar een tarief voor een partner en een tarief voor een senior. Conform par. 5.2 zal de prijsaanbieding worden beoordeeld aan de hand van uw uurtarief, zijnde het gemiddelde uurtarief van de 2 voornoemde functies.
43	P. 19 - 3.2.2.2 Kwaliteitsborging	U beschrijft: "Als u niet over de vereiste certificaten beschikt, maar over een gelijkwaardig certificaat of kwaliteitsborgingssysteem, dan moet u dit bij uw inschrijving aangeven en omschrijven waarom het systeem gelijkwaardig is. Wij moeten uit deze omschrijving kunnen opmaken dat er sprake is van gelijkwaardigheid." Kunt u aangeven of u onder gelijkwaardig verstaat: oWU Executive Teamcoaching oPhoenix Opleidingen – 3 year foundational program Professional Coaching oSchool voor coaching - opleiding Teamcoaching oCertified Management Consultant	Wij willen dat u bij uw inschrijving aangeeft en omschrijft waarom u denkt dat het certificaat of het kwaliteitsborgingssysteem gelijkwaardig is. Het uitgangspunt is conform par. 3.2.2.2, 1e zin: u moet voldoende kennis en kunde in huis hebben om deze opdracht efficiënt en vakkundig uit te voeren. Zie ook het antwoord op vraag 6.
44	P. 18 - 3.2.2.1 Kerncompetenties	Is het mogelijk om meerdere geschikte referenties in te dienen? En zo ja, hoeveel?	Uit de referentie moet blijken dat u ervaring heeft met de begeleiding van het vormgeven en implementeren van organisatieontwikkelingen en dat u ervaring heeft met het begeleiden van leidinggevenden bij het effectief aansturen van hun teams op groepsniveau. Als uw referentieopdracht beide onderdelen hebben omvat dan levert u 1 referentie in. Als dit niet het geval is geweest dan levert u 2 referenties in.
45	P.7 – 1.3 Omvang van de opdracht:	Hoe groot is de groep waar u begeleiding en leiderschapontwikkeling voor wenst? Hoeveel teamleiders en directeuren zijn er? En heeft u al een specifieke wens of beeld bij de (minimale of maximale) tijdsinvestering van de leiderschapontwikkeling voor deze groep?	De groep bestaat uit 23 personen. We hebben geen minimum of maximum tijdsinvestering. We kijken in samenspraak wat nodig is om toe te werken aan het doel van het traject. Tot nu toe zijn we gewend om ongeveer één keer in het kwartaal één dag te werken aan het leiderschapsprogramma. Voor de volgende fase vinden we het ook belangrijk om hierin geadviseerd en gespiegeld te worden in wat hiervoor nodig is afhankelijk van het verloop van het proces.
46	P. 6 - 1.1 Inhoud van de opdracht:	U beschrijft dat u per 1 januari 2025 werkt op basis van 3 domeinen en een afdeling. Kunt u een beschrijving geven van het sentiment in de organisatie rondom de organisatieontwikkeling en algemene behoefte onder medewerkers en leidinggevenden voor de komende tijd?	Op dit moment werken we sinds enkele weken in de nieuwe structuur waarbij iedereen conform de aangepaste werkwijze aan de slag is. Dit leidt tot verbeteringen en vanzelfsprekend ook aandachtspunten waar we komende tijd mee aan de slag moeten.
47	Organisatie wijzigingen	Hebben organisatiewijzigingen reeds plaats gevonden? Zo ja, welke resultaten zijn daarmee geboekt? Zijn daar nog bijzonderheden over te vermelden?	Ja, die hebben reeds plaatsgevonden. Beleid en uitvoering zijn dichtbij elkaar gebracht. Zie verder het tijdsplan voor de overgang van oud naar nieuw in bijlage 2 pagina 31. En op pagina 21 vindt u de uitgangspunten voor de inrichting van de organisatiestructuur.
48	Span of control Teamleiding (Leidinggevende)	Is de span of control voor de leidinggevenden reeds aangepast? Zo ja, per wanneer en hoe werkt dat nu? Zo nee, wanneer zou dat plaats vinden?	De span of control is voor een aantal teams door de organisatiewijziging per 1 januari 2025 aangepast. De teamleiders spelen als meest nabije leidinggevende voor medewerkers een cruciale rol bij de dagelijkse aansturing en als rolmodel en cultuurdrager.
49	Eis 1: Registratie	Eis 1: is registratie een absolute voorwaarde om in aanmerking te komen voor de gunning.	Ja.

50	Referenties	Referenties Mag er slechts één of mogen ook meer referenties worden gegeven?	Uit de referentie moet blijken dat u ervaring heeft met de begeleiding van het vormgeven en implementeren van organisatieontwikkelingen en dat u ervaring heeft met het begeleiden van leidinggevenden bij het effectief aansturen van hun teams op groepsniveau. Als uw referentieopdracht beide onderdelen hebben omvat dan levert u 1 referentie in. Als dit niet het geval is geweest dan levert u 2 referenties in.
51	Prijs	Prijs Waarom is er gekozen voor één uurprijs? Er wordt in deze markt doorgaans op twee manieren gewerkt: Een uurtarief waarbij voorbereiding is ingegrepen of Voorbereiding wordt apart gerekend, Bijvoorbeeld: coachtarieven liggen in het eerste geval lager dan trainingstarieven, omdat training meer voorbereiding vraagt	We hebben ons prijsinvulformulier aangepast. Zoals vermeld op het prijsinvulformulier vragen we om alle tarieven. In navolging op het antwoord op vraag 41 is er een mogelijkheid om naar eigen inzicht diversiteit aan te bieden.
52	Vervanging	Zoeken jullie naar 1 persoon of een vast team van de aanbieder?	Beiden is mogelijk. Het belangrijkste is dat de juiste expertise en ondersteuning beschikbaar is om zowel de leiderschapsontwikkeling als de organisatieontwikkeling optimaal te begeleiden.
53	Eerdere initiatieven rondom organisatieontwikkeling	Welke organisatieontwikkelingen initiatieven hebben er al plaats gevonden in het verleden?	Net als iedere organisatie is er ook in onze organisatie regelmatig gewerkt aan organisatieontwikkeling. Het is nu niet relevant om deze te specificeren.
54	Pagina 6 Paragraaf 1.1	- Vraag 1: U schrijft dat de groei en de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen de organisatie op een kantelpunt brengen en een verandering vragen in de wijze waarop de dienstverlening en bedrijfsvoering georganiseerd zijn. Kunt u meer toelichten om welke veranderingen in dienstverlening en bedrijfsvoering dit gaat? - Vraag 2: Hoe groot is de groep directeurs en teamleiders? - Vraag 3: Hoe zijn de missie, visie en waarden tot stand gekomen en in welke mate zijn de medewerkers hierin betrokken?	Vraag 1: In bijlage 2 organisatievisie kunt u in hoofdstuk 1.1 (pagina 4) alle verschillende maatschappelijke ontwikkelingen lezen. Vraag 2: Het gaat om één gemeentesecretaris, drie domeindirecteuren, één hoofd concernstaf en 18 teamleiders. Vraag 3: Met input uit de gesprekstafels waar medewerkers betrokken bij zijn geweest is de missie, visie en waarden tot stand gekomen.
55	Pagina 6 Paragraaf 1.2	Is de begeleiding en coaching met name gericht op teamleiders en directeurs of is het ook mogelijk om medewerkers te betrekken (evt. samen met de teamleiders)?	De begeleiding is gericht op teamleiders en directeurs.
56	Pagina 7 Paragraaf 1.3	Is er al een leiderschapsprofiel beschikbaar?	Nee.
57	Pagina 24 Paragraaf 5.3	Mogen G2.1 en G2.2 beide afzonderlijk 4 pagina's omvatten en daarmee het totaal 8 pagina's, of gaat het om 4 pagina's in totaal voor G2.1 en G2.2 samen?	G2.1 mag op maximaal 4 A4 en G2.2 mag op maximaal 4 A4. Bij elkaar opgeteld 8 A4 in totaal.
58	5.3 G2 Kwaliteit uit de offerte aanvraag	1) Onder 5.3 staat dat er maximaal 4 A4 Plan van Aanpak ingeleverd mogen worden. Daarna wordt er een onderscheid gemaakt in 4 pagina's maximaal voor de visie op de organisatieontwikkeling (G2.1) en daarna 4 pagina's over de aanpak/begeleiding (G2.2). Hoeveel pagina's mag de inschrijving (G2.1+G2.2) in totaal tellen? Hoeveel pagina's per onderdeel? 2) Verwacht u de CV's van de coaches in de bijlage of als onderdeel van de max 4 pagina's (G 2.2) 3) Bij 5.3 staat dat ook een presentatie onderdeel is van de inschrijving (g3). Dient deze presentatie ook aan Plan van aanpak te worden toegevoegd bij het inschrijving?	1) G2.1 mag op maximaal 4 A4 en G2.2 mag op maximaal 4 A4. Bij elkaar opgeteld 8 A4 in totaal. 2) De CV's mogen worden ingediend als bijlage en worden niet opgeteld bij het maximaal aantal pagina's van 4 A4. 3) De presentatie dient niet te worden toegevoegd bij de inschrijving.
59	Eis 1 uit het programma van eisen	1). Voor sommige beroepsregistraties is een doorlooptijd termijn van enkele of meerdere maanden gebruikelijk. Kan een geschikte kandidaat ook in het proces van registreren zitten op 24 maart of moet diegene het al volledig doorlopen hebben? 2) Geldt deze eis alleen voor de professional die namens een onderneming inschrijft of ook voor alle onderaannemers die bij/met deze onderneming werken? 3) Onder 3.2.2.2 staat een verbijsluiting van eis 1 uit het programma van eisen. "Als u niet over de vereiste certificaten beschikt, maar over een gelijkwaardig certificaat of kwaliteitsborgingssysteem, dan moet u dit bij uw inschrijving aangeven en omschrijven waarom het systeem gelijkwaardig is. Wij moeten uit deze omschrijving kunnen opmaken dat er sprake is van gelijkwaardigheid." Kunt u iets meer informatie geven over wat u bedoelt met een kwaliteitsborgingssysteem? Op basis van welke criteria wordt gelijkwaardigheid beoordeeld?	1) Ja diegene moet het doorlopen hebben. 2) Dit geldt voor iedereen die wordt ingezet bij deze opdracht. 3) Wij willen dat u bij uw inschrijving aangeeft en omschrijft waarom u denkt dat het certificaat of het kwaliteitsborgingssysteem gelijkwaardig is. Zie ook het antwoord op vraag 6.
60	Ontwikkelagenda; pagina 6	Waar staat de gemeente op de routekaart (zie pag. 6)? Wat is gerealiseerd, wat nog niet? Wat zijn oorzaken van eventuele vertragingen?	Momenteel zijn we bij het punt 'implementatie fase 2'. De stappen ervoor hebben we doorlopen en afgerond.
61	Organisatie visie Pijnacker-Nootdorp	Hoe verhoudt het programmaplan zich tot de ontwikkelagenda?	De ontwikkelagenda (en organisatievisie) vormt de basis voor het meerjarig programmaplan. De droombeelden, kluspunten en observaties uit de ontwikkelagenda zijn in het programmaplan geconcretiseerd.
62	Organisatie visie Pijnacker-Nootdorp	Waar staat de gemeente in de implementatie van de organisatieontwikkeling en de ontwikkelagenda, ook i.r.t. de planning (zie blz. 31)? Wat is gerealiseerd, wat nog niet? Wat blijft ingewikkelder dan voorzien? Is de nieuwe organisatiestructuur ingevoerd en is het programmaplan vastgesteld?	De nieuwe organisatiestructuur is per 1 januari van kracht. Het programmaplan wordt op dit moment geschreven en is in juni definitief.
63	Organisatie visie Pijnacker-Nootdorp	Hebben de partijen die Pijnacker-Nootdorp hebben begeleid bij het ontwikkeltraject, een voorkeurspositie?	Nee.
64	Beschrijvend document G2.2: Aanpak implementatie en begeleiding organisatieontwikkeling; pag. 24	Is het een prf om werkzaamheden voor het college van B&W te hebben vervuld of juist niet?	Nee.
65	Beschrijvend document; 5.3.1 beoordeling kwaliteit; blz. 25	Uit hoeveel leden bestaat het beoordelingsteam en wat zijn hun functies?	Het beoordelingsteam bestaat uit 4 leden: 3 leden van het directieteam en een medewerker van de concernstaf.
66	Beschrijvend document; 5.3 GS.2 aanpak implementatie en begeleiding organisatieontwikkeling; blz. 24	Valt de beschrijving van in te zetten coaches (hun cv's) binnen of buiten de 4 A4? Zo ja, hoeveel A4 mag het CV zijn?	De beschrijving van de in te zetten coach(es) valt binnen het maximale aantal pagina's van 4 A4. CV's mogen als bijlage van G2.2 ingediend worden. CV mag maximaal 2 A4 zijn.
67	Beschrijvend document; 3.2.2.2 Kwaliteitsborging; blz. 19	U stelt eisen aan de hand van een aantal certificeringen opgenomen in programma van eisen. In hoeverre tellen jaren van ervaring mee om ook te kunnen voldoen aan kwaliteitsborging?	Wij vragen om certificeringen zodat inschrijvers daarmee kunnen aantonen dat zij bevoegd zijn om de gevraagde werkzaamheden te verrichten.
68	Beschrijvend document; 3.2.2.1 Kerncompetenties; blz. 18	Klopt het dat er geen minimum omvang voor referentieprojecten is opgenomen?	Uit de referentie moet blijken dat u ervaring heeft met de begeleiding van het vormgeven en implementeren van organisatieontwikkelingen en dat u ervaring heeft met het begeleiden van leidinggevenden bij het effectief aansturen van hun teams op groepsniveau. Als uw referentieopdracht beide onderdelen hebben omvat dan levert u 1 referentie in. Als dit niet het geval is geweest dan levert u 2 referenties in.
69	Beschrijvend document; 3.2.2.1 Kerncompetenties; blz. 18	Moeten referentieprojecten zijn uitgevoerd bij rijk en decentrale overheden of kunnen deze ook zijn uitgevoerd bij organisaties in onderwijs en/of zorg?	Zie vraag 7: Wij bedoelen alle overheidsorganisaties en semioverheidsorganisaties in de publieke sector.
70	Beschrijvend document; Beschrijving van de opdracht; blz. 7 en 8 en 19	Bij de beschrijving van de opdracht is sprake van begeleiding van teamontwikkeling, het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, het stimuleren van eigenaarschap, het begeleiden van het vormgeven en implementeren van organisatieontwikkelingen en het uitwerken van de ontwikkelagenda. Het gaat dus om hard en zacht. Bij de beschrijving van de nadere opdrachtverlening (blz. 8) is alleen sprake van inzet van coaches. Dat suggereert alleen zacht. Op blz. 19 wordt gesproken over het begeleiden bij de vormgeving en implementatie van organisatieontwikkeling en het begeleiden van leidinggevenden bij effectief aansturen van teams op groepsniveau. Wat is de scope van de opdracht: alleen zacht of ook hard? En wat is de verwachte verhouding tussen hard en zacht?	De raamovereenkomst richt zich specifiek op leidinggevenden en hun leiderschapstraject, waarbij de missie, visie en kernwaarden van de organisatie worden doorvertaald naar het dagelijks handelen. Daarnaast biedt deze overeenkomst begeleiding bij de vormgeving en implementatie van de bredere organisatieontwikkeling. Dit vraagt dus om een combinatie van hard en zacht.
71	Offerteaanvraag, par. 1.3	U wilt met maximaal twee organisaties een raamcontract tot maximaal € 400.000,- aan gaan (max. € 100.000,- per jaar). Geldt dit budget voor de totale maximale inkoop voor beide organisaties? Of per organisatie?	€ 400.000,- is het maximale bedrag dat voor deze opdracht beschikbaar is over de initiële looptijd van 2 jaar inclusief de verlengingsopties van 2 maal 1 jaar.
72	Offerteaanvraag, 1.5	U geeft aan voor afzonderlijke deelopdrachten meerdere coaches voor te stellen uit een of beide organisaties in het raamcontract. Betekent dit dat in het plan van aanpak ook een diversiteit aan mogelijke coaches en werkvormen dient te worden beschreven, zodat voor u inzichtelijk is wat wij als aanbieder 'in huis hebben'?	Het is mogelijk om met een team te werken. In uw plan van aanpak kunt u beschrijven welke coaches en werkvormen u als aanbieder in huis heeft. Dit geeft ons inzicht in uw werkwijze en methodieken binnen uw organisatie.
73	Offerteaanvraag, 1.3 en 1.5 en Programma van eisen, Eis 1	In 1.3 beschrijft u de reikwijdte van de opdracht in vijf bulleten. Deze taken omvatten potentieel een diversiteit aan werkzaamheden en rollen die te typen zijn als organisatieadviseur, trainer, sparringpartner en coach. Tegelijkertijd spreekt u in paragraaf 1.5 alleen van 'coaches' en stelt u in het programma van eisen dat 'de professional' geregistreerd dient te zijn bij bijv. LVSC, NOBCO, NOLOC, NOBTRA e.d. Kijkend naar uw organisatievisie en ontwikkelagenda, zouden wij liefst een team met een diversiteit aan profielen en CV's aanbieden, wat zou betekenen dat daar ook mensen bij zitten die niet geregistreerd staan in een dergelijk register. Daarom deze vraag: mogen er louter professionals aangeboden worden die voldoen aan Eis 1 van het programma van eisen? Of mag het gaan om een combinatie van professionals, waarvan een deel wel en een deel niet voldoet aan deze eis?	Voor deze opdracht zoeken wij professionals op senior of partner-niveau, dit kan een coach of een adviseur zijn die in staat is het gevraagde te leveren. De professionals die aangeboden kunnen worden dienen te voldoen aan het gestelde in het antwoord op vraag 6 en vraag 43.
74	Offerteaanvraag, algemeen	Wat is de stand van zaken m.b.t. de implementatie van de ontwikkelagenda en de organisatievisie? Loopt dit op schema conform de planning in de documenten? Zijn er opvallende hindernissen die de komende periode overwonnen moeten worden?	De ontwikkelagenda en ontwikkelvisie vormen de basis voor het meerjarig programmaplan. Het programmaplan wordt op dit moment geschreven en is in juni definitief. Parallel wordt uitvoering gegeven aan de verschillende (reeds lopende) initiatieven behorend bij de zes thema's van de organisatieontwikkeling. Er zijn geen specifieke aandachtspunten voor de komende periode.

75	Offerteaanvraag, algemeen	Kunt u nader aangeven aan welk type activiteiten u denkt voor het vormgeven van de organisatie- en leiderschapsontwikkeling? Is het uitgangspunt bv. dat er primair gewerkt wordt met het directieteam en de MT's van de drie directies, die bv. eens per kwartaal een dag vrijmaken om gericht aan de slag te gaan met de opgave? Of is het uitgangspunt juist om met alle betrokken leidinggevenden als totale groep te werken en uit hun midden enkele werkgroepen in te richten die zich met specifieke onderwerpen bezighouden?	Wij stellen voor om de organisatie- en leiderschapsontwikkeling vorm te geven door middel van collectieve groepsbegeleiding voor directeuren en teamleiders. Ons uitgangspunt is om met alle betrokken leidinggevenden als één groep te werken en soms in subgroepen. Het gaat om twee subgroepen (directie apart, teamleiders apart en soms gezamenlijk bijeen als leiders van de organisatie). In de eerste fase waren er sessies alleen voor de toenmalige GMT voor hun specifieke verantwoordelijkheden in leiderschap. Sessies voor alleen teamleiders specifiek over hun rol. En gezamenlijke sessies.
76	Programma van eisen, paragraaf 1.1 (Eis 1 – Eis 11)	Mogen de verschillende eisen elkaar (deels) compenseren? Bijvoorbeeld: aantoonbare (succesvol bewezen) ervaring v.s. opleiding? Is een HBO-diploma een harde eis of is aantoonbaar HBO-werk- en denkniveau afdoende?	Het beschikken over minimaal een HBO-diploma is een harde eis.
77	Offerteaanvraag	Heeft uw gemeente een eigen organisatieadviesbureau (of een of meer interne organisatieadviseurs) die de organisatievisie implementeert en 'bewaakt'? Zo ja, wat is hun rol tijdens het traject?	De gemeente heeft geen eigen organisatieadviesbureau of interne organisatieadviseurs. De rol van programmamanager organisatieontwikkeling wordt interim ingevuld. De werving loopt om deze rol vast in te gaan vullen.
78	Algemene vraag	Er is tevens een uitvraag gepubliceerd (Europese Aanbesteding) door uw gemeente m.b.t. Team Coaching en Individuele Coaching. In hoeverre zijn beide opdrachten aan elkaar gekoppeld?	De onderlinge samenhang tussen deze initiatieven ligt in het gezamenlijke doel: het versterken van de organisatie en haar medewerkers. De aanbesteding Raamovereenkomst Begeleiding organisatieontwikkeling richt zich specifiek op leidinggevenden en hun leiderschapstraject, waarbij de missie, visie en kernwaarden van de organisatie worden doorvertaald naar het dagelijks handelen. Daarnaast biedt deze overeenkomst begeleiding bij de vormgeving en implementatie van de bredere organisatieontwikkeling. De aanbesteding Raamovereenkomst teamcoaching en individuele (loopbaan)coaching sluit hierop aan door ondersteuning te bieden op team- en individueel niveau. Dit draagt bij aan de gewenste organisatieontwikkeling door medewerkers en teams te begeleiden in de veranderingen die deze trajecten met zich meebrengen.
79	Offerteaanvraag, 5.3	Klopt het dat het traject zich primair richt op het directieteam en de 26 teamleiders?	Het traject richt zich primair op het directieteam en de 18 teamleiders.
80	Verdeling	Kunnen er meer details worden verstrekt over de verdeling tussen groepsbegeleiding en individuele coaching? Wat is de geschatte verhouding tussen deze twee onderdelen?	De gemeenschappelijke ontwikkeling staat centraal, waarbij tijdens de sessies ook aandacht wordt besteed aan individuele leiderschapsvaardigheden. Een individueel vraagstuk (kort) begeleiden dat relatie heeft tot het leiderschapstraject is mogelijk. Voor de individuele coaching hebben we een andere aanbesteding in de markt gezet die gaat over teamcoaching en individuele (loopbaan)coaching.
81	Maximumbudget	Wat gebeurt er als het maximumbudget van €400.000 wordt bereikt vóór de afloop van de contractperiode? Wordt de overeenkomst dan automatisch beëindigd, of is er een mogelijkheid tot uitbreiding?	Als de maximale waarde bereikt is, ongeacht de looptijd, dan is de raamovereenkomst van rechtswege uitgenut en mogen er geen nieuwe opdrachten meer geplaatst worden. De raamovereenkomst zal dan door Opdrachtgever worden opgezegd.
82	Verzekeringsplicht	Kan de gemeente bevestigen dat onderaannemers of partners van de opdrachtnemer ook moeten voldoen aan de verzekeringsplicht (€1.000.000 per gebeurtenis)? Zo ja, geldt dit ook voor ZZP'ers die als sub-opdrachtnemer werken?	Nee, dit kunnen wij niet bevestigen. U kan op 4 manieren inschrijven, zie paragraaf 3.3 op pagina 19. Schrijft u in als hoofdaannemer met onderaannemers dan bent u hoofdelijk aansprakelijk voor de uitgevoerde werkzaamheden door de onderaannemer. Schrijft u in als combinatie dan dient iedere combinant individueel te voldoen aan de gestelde uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen waaronder de verzekeringsplicht.
83	Prijzenblad	Het huidige prijzenblad biedt enkel ruimte voor één uurtarief, terwijl de omvang en complexiteit van de opdracht een teamgerichte aanpak vereisen. Wij verzoeken het prijzenblad uit te breiden zodat verschillende rollen binnen het team kunnen worden gespecificeerd, elk met een bijbehorend tarief. Onderbouwing: Een uniform uurtarief doet geen recht aan de diverse expertises en senioriteitsniveaus binnen het team. Dit leidt tot een onnauwkeurige tariefstelling en maakt een eerlijke vergelijking tussen inschrijvers moeilijker. Door het prijzenblad uit te breiden met meerdere functierollen en tarieven wordt de aanbesteding concreter en transparanter. Kan de gemeente bevestigen dat deze aanpassing wordt doorgevoerd?	Wij hebben het prijsinvulformulier gewijzigd en sturen het mee bij deze Nota van Inlichtingen.
84	FTE en Teams	Hoeveel FTE en teams zijn betrokken bij dit programma?	Het directieteam en de teamleiders zijn bij dit programma betrokken.
85	Verwachting	Welke verwachtingen en behoeften hebben jullie voor ons als begeleiders?	Onze belangrijkste verwachting is dat jullie de juiste expertise en ondersteuning bieden om het leiderschapstraject optimaal te begeleiden. Daarnaast hechten we waarde aan een procesmatige aanpak, waarbij de collectieve groei wordt gestimuleerd.
86	Ontwikkelagenda	Welke opdrachten vanuit dagelijks werk of projecten lenen zich voor de ontwikkeling van leiderschap, gedrag en organisatie (governance/structuur)?	We begrijpen de relevantie van deze vraag niet.
87	Ondersteunende dienst	Hoe is de ondersteunende dienst georganiseerd? Structuur, plek in de organisatie, besluitvorming, etc.?	Het plannen en organiseren van de bijeenkomsten in dit traject wordt intern door de ondersteuning bij de afdeling Concernstaf georganiseerd.
88	Ingerichte processen	Hoe zien processen als de gesprekken-cyclus/Performance Management en instroom/onboarding er op dit moment uit?	Wij werken met periodieke (jaarlijkse) resultaatgesprekken: start-, voortgang-, eindgesprek. We hebben een onboardingtraject vormgegeven, deze vraagt nog nadere invulling en verdieping.
89	Eigenaarschap	Hoe wordt eigenaarschap neergezet in de organisatie? Middels taakprofielen, rolomschrijvingen, op bestuursopgaven, anders?	Eigenaarschap wordt beschreven in taakprofielen en bestuursopdrachten. Het onderwerp eigenaarschap heeft nog aandacht nodig in onze organisatie. Om die reden is het ook genoemd in onze ontwikkelagenda.
90	Verzuim	Wat zijn de aanleidingen/oorzaken van verzuim? Wat is de verhouding lang- en kort verzuim?	Deze vragen zijn niet relevant voor dit traject.
91	Organisatievisie	Hoe zien jullie missie en visie concreet terugkomen in het dagelijkse werk en in gedrag van mensen?	Dit is onderdeel van de uitwerking van het programmaplan. De leidinggevenden zijn drager van de visie en kernwaarden. Dit traject is bedoeld om in het leiderschap de visie, kernwaarden en bestuursfilosofie te integreren.
92	Organisatievisie	Hoe leren mensen van elkaar in de organisatie?	Er wordt van elkaar geleerd door samen met elkaar in gesprek te gaan. Ook hebben we in onze organisatie Studieplein waar medewerkers interne trainingen kunnen geven aan collega's. Het collectief leren zoals beschreven in de ontwikkelagenda willen we verder onder aandacht brengen.
93	Organisatievisie	Hoe is de bestuursfilosofie uitgewerkt, verder dan hetgeen genoemd staat in de aangeleverde stukken?	Uitwerking hiervan is onderdeel van het programmaplan en dit leiderschapstraject.
94	Ontwikkelagenda	Welke ontwikkelactiviteiten en/of tools (leiderschap, gedrag) zijn ingezet of worden gebruikt?	Gericht op leiderschap zijn er leiderschapssessies georganiseerd voor het directieteam en leidinggevenden. Verdieping hiervan dient in dit traject plaats te vinden.
95	Ontwikkelagenda	Welke werkmethodes zijn in het verleden al geprobeerd of worden met succes toegepast?	Er zijn vorig jaar gesprekstafels georganiseerd waarin samen met medewerkers werd gesproken over de thema's. Op dit moment worden medewerkers langs de themalijnen uitgenodigd om deel te nemen aan doe tafels (opvolging van de gesprekstafels waarin het 'wat' werd besproken, zal nu het 'hoe' centraal staan).
96	Ontwikkelagenda	Hoe merken jullie dat medewerkers, nu na spoor 1, beter worden gehoord? Hoe wordt dit begeleidt en/of in proces gezet?	Dit doen we door bewustzijn te creëren bij het leiderschap, het toepassen van onze bestuursfilosofie waarin luisteren als basishouding belangrijk is. Ook organiseren we gesprekstafels/doe-tafels waar medewerkers kunnen meepraten over de zes thema's van de organisatieontwikkeling.
97	Organisatievisie	Welke dilemma's zien jullie kijkend naar de ontwikkeling van leiderschap en organisatie?	Niet zo zeer dilemma's, het gaat om focus op de lange termijn en tegelijkertijd werken om de basis op orde te brengen en te houden.
98	Inwoners gemeente	Wat moeten de inwoners van Pijnacker-Nootdorp straks merken van dit programma?	De inwoners van Pijnacker-Nootdorp zouden het hierna moeten merken aan onze dienstverlening. Ze hebben te maken met één professionele organisatie.
99	Offerteaanvraag, 5.3	Op welke wijze worden de medewerkers gedurende de implementatie betrokken bij het verandertraject? Welke rol ligt daar voor de opdrachtnemer?	De medewerkers worden gedurende de organisatieontwikkeling actief betrokken via participatiemogelijkheden, zoals gesprekstafels en doe-tafels. Dit traject loopt parallel aan het leiderschapstraject, waarin leidinggevenden worden begeleid in hun rol. De inzichten en uitkomsten uit deze participatiesessies worden meegenomen in het leiderschapstraject.
100	Offerteaanvraag, 5.3	U geeft aan het begin van paragraaf 5.3 aan dat het plan van aanpak maximaal 4 A4 mag beslaan. Vervolgens staat bij de onderdelen G2.1 en G2.2 ook vermeld dat deze delen maximaal 4 A4 mogen beslaan. Kunt u expliciteren wat de totale omvang van het volledige plan van aanpak is? Gaat dat om in totaal maximaal 4, 8 of 12 pagina's?	G2.1 mag op maximaal 4 A4 en G2.2 mag op maximaal 4 A4. Bij elkaar opgeteld 8 A4 in totaal.
101	Algemeen - doelgroep	Hoe groot is de doelgroep? Kunt u de aantallen van het GMT en de teamleiders noemen?	Het gaat om één gemeentesecretaris, drie domeindirecteuren, één hoofd concernstaf en 18 teamleiders.
102	Algemeen - nieuwe structuur	Begrijpen wij goed dat de gemeentelijke organisatie per 1 januari 2025 in een nieuwe structuur werkt? Kunt u meer informatie geven over hoe deze reorganisatie verlopen is, hoe groot de veranderingen voor de leidinggevenden en teams zijn (zijn alle teams opnieuw ingedeeld bijvoorbeeld, zijn teamleiders opnieuw benoemd, hoeveel nieuwe teamleiders zijn gestart, etc) en wat er aan begeleiding is geboden aan leidinggevenden en teams bij deze overgang?	In bijlage 2 Organisatievisie kunt u op bladzijde 21 (3.3 organisatiestructuur) meer lezen over onze nieuwe structuur. Er zijn maar een aantal teams samengevoegd of aangepast. De grootste verandering is dat we van 7 afdelingen naar 3 domeinen zijn overgegaan. Er zijn dus geen nieuwe teamleiders gestart. In het leiderschapstraject van fase 1 is dit proces besproken en zoveel als mogelijk voorbereid. Er zijn nog vraagstukken die in 2025 worden opgepakt een voorbeeld hiervan is de rol van teamleiders in relatie tot de rol van domeindirectie. De impact voor de functie van teamleider wordt na een periode van ervaring gewogen (iteratief proces).
103	Bijlage 3 Leiderschapsontwikkeling	In het schema zien we dat er in 2024 al gewerkt is aan Leiderschapsontwikkeling. Kunt u omschrijven wat er daarin gebeurd is en wat het resultaat daarvan is? Hoe verhoudt dit zich tot deze uitvraag?	In de eerste fase van het leiderschapstraject zijn er sessies georganiseerd voor het toenmalige GMT voor hun specifieke verantwoordelijkheden in leiderschap. Sessies voor alleen teamleiders specifiek over hun rol. En gezamenlijke sessies. Dit is de tweede fase van het leiderschapstraject waarin we verder gaan met het ontwikkelen van hun leiderschap.
104	Bijlage 3 p4 - sporen	U noemt op pagina 4 3 sporen, waarvan spoor 1 verder wordt uitgewerkt in deze agenda/ Kunt u aangeven wat de stand van zaken van de overige 2 sporen is?	De organisatieontwikkeling is voorzien van twee sporen. Spoor 2 kunt u teruglezen in de organisatievisie (bijlage 2). Momenteel wordt het programmaplan geschreven en is in juni definitief.
105	Bijlage 3 Ontwikkelagenda	Kunt u aangeven wat de status van dit stuk is? Het lijkt geschreven door een extern adviesbureau met observaties van de begeleiders erin. Is de richting en de prioritering geaccordeerd door het GMT?	De ontwikkelagenda met de plus- en de kuspunten worden nu vertaald in een meerjarig programmaplan. De ontwikkelagenda is behandeld door het GMT. Deze is opgewerkt in stappen vanuit de gesprekstafels en de inhoud is gedurende de sessies van leiderschap besproken.
106	Bijlage 3 Ontwikkelagenda	Kunt u aangeven wanneer dit stuk geschreven is? Klopt onze aanname dat dit stuk de neerslag van fase 1 in de ontwikkelagenda is (zoals in het stuk beschreven) en dat uw uitvraag nu gaat over de invulling van fase 2? Of meer specifiek alleen over fase 2 van het thema leiderschap?	Het stuk is in 2024 geschreven en gaat over fase 1. De invulling van fase 2 wordt momenteel in het programmaplan beschreven en is in juni definitief. In dit traject ligt de focus volledig op de begeleiding van de leidinggevenden in fase 2 ten behoeve van de organisatieontwikkeling.

107	Bijlage 4 eis 17 Flexibiliteit	'De begeleider is flexibel beschikbaar'. Kunt u aangeven wat u hieronder verstaat? Aan welke omvang (per week) en doorlooptijd denkt u?	Onder flexibele beschikbaarheid verstaan wij dat de begeleider bereid is en in staat is om, indien nodig, afspraken aan te passen of te verplaatsen. Daarnaast hechten wij waarde aan de mogelijkheid om tussentijds laagdrempelig te kunnen sparren over de voortgang en eventuele knelpunten in het traject.
108	Bijlage 4 Inzet coaches	U spreekt hier over 'de' professional en een vaste vervanger. Tegelijk vraagt u naar meerdere coaches (zie 1.5) en is het een traject met behoorlijke omvang. Hoe moeten wij dit zien?	Als de professional van de sessie niet aanwezig kan zijn, vragen we om een vervanger die het traject kent en de sessie kan overnemen.
109	Bijlage 4, eis 1 Certificering	U vraagt naar certificering van de coaches en noemt een aantal voorbeelden, die met name gericht zijn op (team)coaching. Voor het begeleiden van organisatieontwikkeling en Leiderschapontwikkeling, denken wij hierbij ook aan certificeringen als CEDEO, NTRO en CRKBO (waarvoor wij als bureau geaudit worden). Is dat voor u vergelijkbaar?	Wij willen met gekwalificeerd personeel werken, hetzij zelfstandigen zonder personeel, hetzij zelfstandigen met personeel. Inschrijver dient aannemelijk te maken dat zij kwalitatief en professioneel te werk te gaat. Dit ter beoordeling van de gemeente. U kunt dit aantonen door een persoonlijke certificering of een organisatiecertificering. Dit betekent concreet dat wij van de inschrijver vragen om een uitwerking aan de inschrijving toe te voegen van max. 1 A4 waarop u voorgenomen de aannemelijk maakt.
110	p.24 H5.3 aantal pagina's PVA	U geeft bovenaan deze pagina aan dat het Plan van Aanpak niet meer dan 4 A4 mag beslaan. Daarna vraagt u onze visie (G2.1) en een beschrijving van een casus (G2.2). Klopt onze aanname dat beide wensen per stuk 4 A4 mogen beslaan?	G2.1 mag op maximaal 4 A4 en G2.2 mag op maximaal 4 A4. Bij elkaar opgeteld 8 A4 in totaal.
111	p. 23 H5.1 Uurtarief	U vraagt een uurtarief. Klopt onze aanname dat dit betekent dat u 1 tarief hanteert voor zowel ontwikkel-, advies- als uitvoeringsuren?	Wij hebben het prijsinvulformulier gewijzigd en sturen het mee bij deze Nota van Inlichtingen.
112	p.7 H 1.3 Groepsgezamenlijke traject	Hoe verhoudt dit groepsgezamenlijke traject zich tot de beschreven procedure op p. 8 H1.5? Dit lijkt namelijk te gaan over het vormen van een pool met coaches die ingezet kunnen worden op losse vragen van leidinggevend / teams.	Het proces van de nadere opdrachtverstrekking in paragraaf 1.5 hebben wij aangepast in de volgende tekst: <i>Een lid van het directieteam gaat in gesprek met beide gecontracteerde partijen om de gestelde vraag of de betreffende fase nader te verkennen. Beide partijen stellen een beknopt plan van aanpak op. Het directieteam beoordeelt het plan van aanpak en kijkt welke partij het beste aansluit bij de specifieke behoefte. De nadere opdracht wordt vervolgens aan deze partij verstrekt. Bij een volgende vraag wordt dezelfde werkwijze opnieuw gehanteerd.</i>
113	p.7 H 1.3 Groepsbegeleiding	Denkt u bij de groepsbegeleiding aan een verplicht traject? Hoe staan de leidinggevend hier tegen over?	We verwachten van alle leidinggevend dat ze aanwezig zijn bij de sessies en bijdragen aan het traject. De leidinggevend zijn positief over het traject en vinden het organisatieontwikkeltraject belangrijk. Agendering ontwikkelopgave is volledig ondersteund.
114	p.7 H. 1.3 Groepsbegeleiding	Bij de doelstellingen geeft u aan groepsbegeleiding te vragen van de directieuren en teamleiders. Dat kunnen wij ons goed voorstellen gezien de doelen om missie / visie / kernwaarden en bestuursfilosofie door te vertalen naar het dagelijks handelen en de collectieve aansturing te versterken. Daarnaast vraagt u ook naar het versterken van individuele leiderschapsvaardigheden. Kunt u aangeven wat de verhouding tussen beiden is? Met andere woorden, hoeveel tijd / welk percentage van het traject wilt u richten op gemeenschappelijke ontwikkeling en hoeveel tijd / welk percentage op individuele begeleiding?	De gemeenschappelijke ontwikkeling staat centraal, waarbij tijdens de sessies ook aandacht wordt besteed aan individuele leiderschapsvaardigheden. De verhouding tussen beide hangt af van de actuele behoeften en vragen van de directieleden en teamleiders. Het gaat om twee subgroepen (directie apart, teamleiders apart en soms gezamenlijk bijeen als leiders van de organisatie). In de eerste fase waren er sessie alleen voor de toenmalige GMT voor hun specifieke verantwoordelijkheden in leiderschap. Sessies voor alleen teamleiders specifiek over hun rol. En gezamenlijke sessies.
115	p. 8 H.1.5 Coaches	U geeft aan per begeleidingsvraag passende coaches voor te stellen, waarna de vraagsteller besluit met wie het traject uitgevoerd gaat worden. Hierover hebben wij de volgende vragen: - Betekent dit dat er ook bij kleinere opdrachten altijd concurrentie / selectie van coaches plaatsvindt? - Betekent dit dat bij 2 opdrachtnemers coaches van 1 bureau met elkaar concurreren om een opdracht? Beide vinden wij niet wenselijk. Ons voorstel zou zijn een pool van coaches te maken, en voor opdrachten tot een bepaalde opdrachtwaarde (bijv. € 10.000,-), slechts 1 coach voor te stellen. Mocht hier geen klik zijn, kan er altijd nog een 2e coach voorgesteld worden. Dit om extra werk voor beide partijen (OG en ON) te voorkomen.	We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten. Het proces van de nadere opdrachtverstrekking in paragraaf 1.5 hebben wij aangepast in de volgende tekst: <i>Een lid van het directieteam gaat in gesprek met beide gecontracteerde partijen om de gestelde vraag of de betreffende fase nader te verkennen. Beide partijen stellen een beknopt plan van aanpak op. Het directieteam beoordeelt het plan van aanpak en kijkt welke partij het beste aansluit bij de specifieke behoefte. De nadere opdracht wordt vervolgens aan deze partij verstrekt. Bij een volgende vraag wordt dezelfde werkwijze opnieuw gehanteerd.</i>
116	p. 7 H 1.4 Opdrachtwaarde	U noemt een maximale opdrachtwaarde van € 400.000. - Klopt onze aanname dat dat per opdrachtnemer is? - Kunt u een indicatie geven van het beschikbare budget voor 2025? - Kunt u aangeven welk deel hiervan gericht zal zijn op de groepsbegeleiding en welk deel op afzonderlijke deelopdrachten per afdeling?	Nee, de maximale opdrachtwaarde van € 400.000,- is niet per opdrachtnemer. Een indicatie van het beschikbare budget is maximaal € 100.000,- per jaar gedurende de looptijd van het programma. Wij kunnen geen verdeling aangeven.
117	p. 6 H.1.2 Raamovereenkomst	U geeft aan een raamovereenkomst te willen sluiten met maximaal 2 opdrachtnemers. - Betekent dat dat 1 opdrachtnemer ook denkbaar is? Waar hangt dit vanaf? - Indien u 2 opdrachtnemers contracteert, wat betekent dat dan voor de groepsbegeleiding van de directieuren en teamleiders? We nemen aan dat dat om 1 traject gaat waarbij maar 1 opdrachtnemer dat kan verzorgen.	Nee, dit hangt af van de geschiktheid van de inschrijvingen. Als er meerdere partijen geschikt zijn dan zijn er maximaal twee partijen die in aanmerking kunnen komen. We willen afhankelijk van de fase waarin we zitten bekijken welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden voor dat deel van het proces. Het kan zijn dat er een afwisseling is tussen beide partijen gezien de vraag of fase waar wij op dat moment in de organisatieontwikkeling staan. We willen een keuzeoptie hebben zonder een nieuwe aanbesteding te starten.
118	Algemeen	U vraagt groepsbegeleiding van de directieuren en teamleiders, ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden en begeleiding van leidinggevend bij het aansturen van hun teams. Daarnaast vraagt u om ondersteuning bij de doorvertaling van missie / visie / kernwaarden naar dagelijks handelen en begeleiding bij het vormgeven en implementeren van de organisatie-ontwikkeling. - Klopt onze aanname dat u daarmee deels ondersteuning vraagt gericht op de leidinggevend en deels breder op de organisatie (teams / medewerkers)? - Kunt u aangeven welke omvang voor welk spoor u voor ogen heeft (groepsbegeleiding, begeleiding op maat voor individuele leidinggevend met hun teams, interventies gericht medewerkers / de hele organisatie)?	Dit traject is gericht op de leiding en de subteams daarinbinnen. Wij bevestigen dat wij groepsbegeleiding vragen voor directieuren en teamleiders. Het doorvertalen van de missie, visie en kernwaarden naar het dagelijks handelen, evenals de begeleiding bij het vormgeven en implementeren van de organisatieontwikkeling, maken integraal deel uit van deze groepsbegeleiding. Wij verwachten dat leidinggevend de opgedane kennis en inzichten vanuit de groepsessies meenemen naar hun teams en deze in de praktijk toepassen. Er is geen sprake van specifieke begeleiding op teamniveau of interventies gericht op individuele teams of medewerkers. De focus ligt primair op de versterking van leiderschap, zodat leidinggevend de organisatieontwikkeling zelfstandig kunnen uitdragen en implementeren binnen hun eigen teams. Een individueel vraagstuk (kort) begeleiden dat relatie heeft tot het leiderschapstraject is mogelijk. Voor de teamcoaching en individuele coaching hebben we een andere aanbesteding in de markt gezet die gaat over teamcoaching en individuele (loopbaan)coaching.
119	Situatie nu	Hoe is de teneur op dit moment in de organisatie met het oog op de doorontwikkeling?	Net als in iedere organisatie is een overgangsjaar altijd intensief. Dit vergt zowel van de leidinggevend als de medewerkers extra energie.
120	Succesfoto	Wanneer zijn voor jullie het organisatie- en leiderschapontwikkeltraject geslaagd; welke zichtbare (tussen-) resultaten zijn dan gerealiseerd? Hoe denken jullie dit te beoordelen?	Voor ons is het organisatie- en leiderschapontwikkeltraject geslaagd wanneer de kernwaarden en bestuursfilosofie zichtbaar worden doorvertaald in het dagelijks handelen van leidinggevend en medewerkers. Dit betekent dat er effectief wordt samengewerkt, zowel binnen als tussen teams, en dat de organisatie als een geheel functioneert in lijn met de strategische doelen. En dat de medewerkers het werken bij de gemeente als plezierig ervaren en het leiderschap inspreken en passend.
121	Co-creatie	Hoe kijken jullie aan tegen co-creatie van het programma: wat verwachten jullie daar zelf van (invloed en eigenaarschap op de inhoud en invulling van het programma)?	Een co-creatie is mogelijk, maar het liefst bekijken we welke van de twee partijen ons het beste kan begeleiden afhankelijk van de fase waarin we zitten in de organisatieontwikkeling of bij een specifiek vraagstuk.
122	assessments	Is er, met name in de context van individuele coaching, nagedacht over het uitvoeren van individuele ontwikkel-assessments en welke wensen hebben jullie daarbij?	Met individuele coaching wordt bedoeld een specifieke vraag of behoefte die in het leiderschapstraject ontstaat. Voor individuele ontwikkel-assessments hebben we een aparte aanbesteding in de markt gezet, gericht op zowel teamcoaching als individuele (loopbaan)coaching. Binnen deze raamovereenkomst wordt ook gekeken naar de inzet en uitvoering van assessments.
123	Eerdere activiteiten leiderschap	Welke initiatieven op gebied van leiderschap (cursussen, trainingen) hebben jullie zelf (al) ondernomen en welke resultaten zijn toen behaald, hoe succesvol waren deze?	In de organisatievisie (bijlage 2) kunt u lezen welke initiatieven wij hebben ondernomen.
124	Voorbeelden	Hebben jullie concrete voorbeelden in de huidige situatie van issues en thema's, welke spelen op inhoud; op teamniveau, team-overstijgend niveau?	In de ontwikkelagenda kunt u daar meer over lezen (bijlage 3). Voor teamcoaching en individuele coaching hebben we een andere aanbesteding in de markt gezet die gaat over teamcoaching en individuele (loopbaan)coaching.
125	Leiderschaps-volwassenheid	• Zijn er verschillen in de leiderschaps- 'volwassenheid' van de deelnemers; zo ja, welke verschillen zijn dan zichtbaar?	Ja er zijn altijd verschillen. Er zijn mensen die langer of korter bij de organisatie werken.
126	Tarief	U vraagt om een uurtarief. Uw vraag kan ingevuld worden door coaching of door leiderschapsbegeleiding door een adviseur. Dit kan een verschillend tarief met zich meebrengen. En bij leiderschapsbegeleiding kan het zijn dat er kosten gemaakt worden voor materiaal, testen en dergelijke. Hoe wilt u dat we hiermee omgaan?	Wij hebben het prijsinvulformulier gewijzigd en sturen het mee bij deze Nota van Inlichtingen.
127	Programmaplan	In de 'Route du soleil' wordt gesproken van implementatie organisatie d.m.v. een programmaplan najaar '24/voorjaar '25: is dat al beschikbaar?	Het programmaplan wordt op dit moment geschreven en is in juni definitief.
128	Leiderschapsprofielen	Zijn er leiderschapsprofielen voor handen? En zo ja, kunnen jullie deze met ons delen?	Nee.
129	Samenstelling potentiële deelnemers	Hoe is de samenstelling van de groep leidinggevend qua leeftijd, ervaring in een leiderschapsrol en duur dienstverband Pijnacker-Nootdorp?	De groep leidinggevend is divers samengesteld. Er zijn veel nieuwe teamleiders met uiteenlopende achtergronden en leiderschapservaring, evenals teamleiders die al langere tijd binnen de gemeente Pijnacker-Nootdorp werkzaam zijn.
130	Organisatieontwikkelagenda	Betreft deze uitvraag het ontwikkelen van leiderschap, als een van de onderdelen/sporen van de organisatieontwikkelagenda? Of is het werken aan leiderschap de hefboom voor het realiseren van de ontwikkelagenda? Oftewel: worden de leidinggevend op diverse onderdelen van de ontwikkelagenda begeleid door diverse begeleiders en nemen zij deel aan diverse sporen en trajecten? Of zijn de leidinggevend aan zet om de ontwikkelagenda te realiseren en is deze raamovereenkomst bedoeld om hen hierin te begeleiden, dus op leiderschap én daarmee het realiseren van de ontwikkelagenda?	Leiderschap is een belangrijk onderdeel van het ontwikkelagenda/ programmaplan/ organisatieontwikkeling. Het trekken van de ontwikkelagenda ligt bij de leiding en de programmamanager, maar uiteraard is organisatieontwikkeling ook van medewerkers. Dit traject is om leidinggevend hierin te begeleiden.

131	Referenties	Ten aanzien van de referenties. Kunt u explicieter zijn in de gevraagde competenties, kennis en ervaring van de adviseur of coach? Welke kennis en ervaring vraagt u precies van de begeleiders? Vraagt u een psycholoog of een coach die met name één op één begeleidt of een organisatie-adviseur die ervaring heeft met organisatie-ontwikkeling, leiderschaps- en teamontwikkelingstrajecten en individuele coaching? En in hoeverre verhoudt Eis 1 zich dan tot deze gevraagde competenties?	We vragen naar kennis en ervaring die de begeleiders hebben opgedaan in teamtrajecten die gaan over leiderschap. Wij vragen om een coach/organisatieadviseur die ervaring heeft met organisatieontwikkeling en leiderschapstrajecten. Wij zien de rollen van 'coach' en 'adviseur' in deze opdracht als complementair en bij voorkeur vervuld door dezelfde persoon. De gewenste contractant is in staat flexibel tussen deze rollen te schakelen, afhankelijk van de vraag en behoefte binnen het traject. Het is ook mogelijk dat meerdere personen deze rollen gezamenlijk vervullen. Het belangrijkste is dat de juiste expertise en ondersteuning beschikbaar is om zowel de leiderschapsontwikkeling als de organisatieontwikkeling optimaal te begeleiden. Wij willen werken met gekwalificeerd personeel die voldoen aan de kwaliteitseisen.
132	Nadruk in de opdracht	Doel van de opdracht is om directeuren en teamleiders te begeleiden bij hun leiderschapstaken, zodat zij de organisatie kunnen aansturen en bijdragen aan de organisatieontwikkeling en gezamenlijke doelstellingen van de gemeente. Daarbij heeft u 5 onderwerpen aangegeven die goed opgepakt kunnen (of soms misschien wel moeten) worden in een gezamenlijk leiderschapstraject voor directie en teamleiders, waarbij uiteraard individuele ontwikkelpunten of teamgerichte ontwikkeling meegenomen worden. Tegelijkertijd worden er allerlei zaken benoemd die verwijzen naar individuele begeleiding en coaching van directieteden en teamleiders. Op afroep van individuele leidinggevenden, niet vanuit een gezamenlijk traject. Zoals "Eis 17-19, Eis 1 en Paragraaf 1.5 proces nadere opdrachtverstrekking" doen vermoeden. Waar ligt de nadruk in deze opdracht op; op het faciliteren van een leiderschapstraject gericht op het leiden van de organisatie, medewerkers en teams. Of op individuele coaching van directieteden en teamleiders, met vragen over persoonlijk leiderschap, het aansturen van hun team of het vertalen van organisatieontwikkeling bij hun team?	Het doel van het traject is inderdaad om de directeuren en teamleiders te begeleiden bij hun leiderschapstaken. Eis 17 en 18 laten wij staan, eis 19 uit het programma van eisen laten wij vervallen. Wij sturen een aangepast Programma van Eisen mee met deze Nota van Inlichtingen.