

Europese openbare aanbesteding Leerlijn Ambtelijk Vakmanschap

Casenummer: C2343554

Nota van Inlichtingen

Datum:

24 april 2025

Casenummer:

C2343554

Deze Nota van Inlichtingen volgt op basis van paragraaf 2.4.1 van het beschrijvend document. gepubliceerd onder C2343554 van 8 april 2025. Deze Nota van Inlichtingen geldt als aanvulling op de aanbestedingsdocumenten.

Van alle verzoeken om nadere informatie, worden de vragen en antwoorden geanonimiseerd aan alle inschrijvers door een Nota van Inlichtingen verstrekt.



Ref. Nr.	Perceel	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Details interventies - beschrijvend document	5.1 Zijn er minimum- of maximumomvang vereisten per interventie wat betreft aantal deelnemers, tijdsduur en (door)looptijd?	Nee, er zijn geen minimum of maximum eisen, omdat het afhankelijk is van het doel, het beoogde effect en de doelgroep van een interventie. De ene keer zal een interventie bijvoorbeeld gericht zijn op een relatief algemene groep medewerkers en wellicht laagdrempelig zijn in duur en omvang, de andere keer op een specifieke groep en meer intensief en langdurig zijn.
2	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Digitale leeromgeving - beschrijvend document	5.1 Gebruikt de provincie een digitale leeromgeving voor de interventies?	Op dit moment maken we gebruik van de online leermodules van het A&O Fonds en hebben we een aantal zelf ontwikkelde e-learnings. We verwachten per 2026 een nieuw en eigentijds online leerplatform te lanceren.
3	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Kwaliteitscriterium 1 - beschrijvend document	4.2 Als een aanbieder op meerdere percelen inschrijft, geldt de beantwoording van K1 dan voor alle percelen?	Nee, de invulling van K1 moet voor het desbetreffende perceel worden uitgewerkt. Er wordt per perceel beoordeeld.

4	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Indiening inschrijving - beschrijvend document	2.5.4 De bestandsnamen voor de referentiegegevens (Technisch.pdf) en prijzen en tarieven (Referenties.pdf) kunnen verwarring veroorzaken. Kunnen hier andere namen voor worden gekozen?	Wij begrijpen de verwarring. Er is een foutje gemaakt in het formuleren van de bestandsbenaming. Wij zullen dit aanpassen en toevoegen in een aparte bijlage bij deze Nota van Inlichtingen.
5	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Omvang groepen - beschrijvend document	1.1.4 Is er een minimum en/of maximum groepsomvang?	Zie antwoord vraag 1.
6	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Aantal deelnemers - beschrijvend document	1.1.4 Hoeveel deelnemers worden jaarlijks verwacht binnen de percelen?	We kunnen geen inschatting maken van het aantal te verwachten deelnemers. Er zullen interventies ontwikkeld worden die gericht zijn op een brede groep medewerkers, en er zijn naar verwachting interventies op maat voor specifieke doelgroepen.

7	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Omvang opdrachten - beschrijvend document	1.1.4 Hoeveel 'kleinere' opdrachten worden naar verwachting jaarlijks verstrekt binnen de percelen?	We kunnen geen inschatting maken van het aantal te verwachten kleinere opdrachten, omdat het afhankelijk is van een combinatie van factoren, zoals de vraag vanuit de organisatie en het aantal intensieve trainingen en opleidingen dat gelijktijdig wordt aangeboden. De afgelopen jaren hebben we 6-10 'kleinere' opdrachten per jaar verstrekt, passend bij de thema's uit perceel 1 en 2.
8	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Omvang opdrachten - beschrijvend document	1.1.4 Wat is de gemiddelde omvang van de opdrachten die jaarlijks worden verstrekt binnen de percelen?	De omvang van de opdrachten is sterk afhankelijk van het doel, het beoogde effect en de doelgroep van een interventie. En de afgelopen jaren liep het uiteen van opdrachten van ca 10.000 euro per jaar tot opdrachten van ca 200.000 euro per jaar.
9	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document, paragraaf 2.5.4	Er lijkt een foutje geslopen in de voorgeschreven bestandsnamen in de tabel in paragraaf 2.5.4. Het lijkt ons dat 'Referenties.pdf' niet bij de prijzen en tarieven conform bijlage 5 hoort. Wellicht hoort 'Referenties.pdf' wel bij Referentiegegevens kerncompetenties bijlage 4 (dat heet nu 'technisch.pdf'). Kunt u voor ons de bestandsnamen van de in te dienen bijlagen 4 en 5 ophelderen en ons de juiste laten weten?	Zie het antwoord op vraag 4.

10	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Bijlage 3, Verklaring akkoord geen Russische betrokkenheid	In bijlage 3 wordt vermeld dat deze behoort bij de aanbesteding Software brokerdiensten. Kunt u deze bijlage aanpassen?	Wij zullen deze aanpassen. Deze bijlage zal terug te vinden zijn bij de publicatie van deze Nota van Inlichtingen.
11	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Bijlage 1	Volstaat het bij inschrijving op meerdere percelen om op TenderNed één UEA te genereren en in te vullen?	Ja, dit is toegestaan.
12	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	1.1 Doel en omvang van deze aanbesteding	U spreekt over een leerlijn, over interventies en over werkvormen. Klopt het dat u met 'leerlijn' het gehele programma bedoelt, verdeeld over de drie percelen? En bedoelt u met 'interventies' de trainingen die onder de percelen vallen (werkvormen en interventies worden in de markt ook regelmatig als synoniemen gebruikt, vandaar onze vraag)? Ten slotte: zijn 'werkvormen' de typen oefeningen of opdrachten waar de interventies (trainingen?) uit opgebouwd zijn?	De leerlijn betreft het totaal van leer- en ontwikkelinterventies om het Ambtelijk vakmanschap van onze medewerkers te versterken. Dat is inderdaad het totale programma. Met interventies bedoelen we allerlei type leer- en ontwikkelactiviteiten zoals opleidingen, trainingen, workshops, sessies met specifieke groepen en zo meer. De werkvormen zegt in onze ogen iets over de opzet/invulling van een interventie, en kan duiden op type oefeningen.

13	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	1.1.4 Reikwijdte en omvang opdracht	U heeft de opdracht verdeeld in 3 percelen. U stelt: 'Per perceel contracteren we maximaal drie opdrachtnemers, zodat we flexibel kunnen inspelen op uiteenlopende leer- en ontwikkelbehoeften'. U wilt inhoudelijk een samenhangende leerlijn voor Ambtelijk Vakmanschap. Hoe bewaakt u die samenhang met drie opdrachtnemers, verdeeld over drie percelen?	Het bewaken van de samenhang, onder meer wat betreft de inhoud, vorm en timing, is inderdaad belegd bij de provincie. Wij staan in nauw contact met alle contractanten, bewaken de doelen, monitoren de effecten, delen het gezamenlijke verhaal, maken een gezamenlijke kalender van de leerlijn en wanneer zinvol brengen we contractanten met elkaar in contact. We verwachten dat contractanten zich ook maximaal inspannen om bij te dragen aan de samenhang.
14	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	1.1.4 Reikwijdte en omvang opdracht	U zoekt drie leveranciers per perceel. Als er minder dan drie leveranciers in aanmerking komen voor gunning van een perceel, kiest u dan voor twee of zelfs één leverancier? Zo nee, hoe gaat u om met minder dan drie leveranciers die in aanmerking komen?	We verwachten dat per perceel drie leveranciers in aanmerking komen voor gunning. Mocht dat niet het geval zijn, dan zullen we een overeenkomst aangaan met twee of slechts één leverancier.

15	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	1.1.4 Reikwijdte en omvang opdracht	U heeft de maximale waarde van de raamovereenkomst geraamd op gemiddeld € 1.500.000 excl. btw per jaar. U stelt dat zodra deze maximale waarde is bereikt, de provincie geen opdrachten meer verstrekt binnen de raamovereenkomst en deze dus automatisch eindigt. Normaal gesproken geldt de maximale waarde voor de hele looptijd van de overeenkomst, omdat jaren immers kunnen verschillen. Door de maximale waarde per jaar te stellen, zou het kunnen gebeuren dat een relatief uitzonderlijk jaar het einde van de raamovereenkomst betekent. We verzoeken u dan ook om de maximale looptijd aan te houden voor de maximale waarde (€ 1.500.000 x 4) van de opdracht. Kunt u met dat verzoek instemmen?	De waarde per jaar is mede gebaseerd op het beschikbare budget voor deze leerlijn. We verwachten dan ook niet boven deze maximale waarde per jaar uit te komen. We zien dan ook af van het aanhouden van de maximale waarde van de opdracht voor 4 jaar.
16	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	3.4.1 Referenties	Gelden beide kerncompetenties voor ieder van de drie percelen? Oftewel: als een inschrijver inschrijft op 1 perceel, dient die twee kerncompetenties in, bij 2 percelen 4 en bij 3 percelen 6? Zo nee, hoe moeten we de kerncompetenties dan lezen in relatie tot de drie percelen?	Ja, de beide kercompetenties gelden voor alle drie de percelen. Indien u wilt inschrijven op meerdere percelen en daarvoor dezelfde twee referenties wilt gebruiken hoeft u deze maar 1 keer in te dienen. Mocht u echter ook andere referentieprojecten willen indienen die naar uw mening beter passen bij het perceel is dit natuurlijk ook toegestaan. In dat geval dient u het format voor de referenties per perceel in.

17	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	3.4.1 Referenties	Als inschrijver de twee kerncompetenties met één referentieopdracht kan aantonen, volstaat dan één referentieopdracht?	Ja, dat is mogelijk. Als u beide kerncompetenties hiermee kunt aantonen is dat toegestaan. De bijlage voor de referentieprojecten dient wel volledig ingevuld te worden, dus voor beide kerncompetenties.
18	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	4.2.1 Kwaliteitscriterium 1: Plan van aanpak en ervaring en deskundigheid (40%)	Lezen we het goed dat Kwaliteitscriterium 1 voor ieder perceel geldt? Oftewel: inschrijver levert zoveel versies van Kwaliteitscriterium 1 aan als percelen waarop die inschrijft, toegespitst op het betreffende perceel?	Ja, dat klopt. U dient dit kwaliteitscriterium per perceel vorm te geven toegespitst op het betreffende perceel.
19	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	4.2.1 Kwaliteitscriterium 1: Plan van aanpak en ervaring en deskundigheid (40%)	U stelt: 'Het plan van aanpak moet zorgen voor een doordachte en effectieve aanpak'. Wenst u van inschrijvers een plan van aanpak te ontvangen om tot een leerlijn te komen (het proces), of wenst u een inhoudelijk voorstel voor de inrichting van de leerlijn (van het betreffende perceel) te ontvangen? Kunt u dus specificeren wat u bedoelt met 'een plan van aanpak voor de aanpak'?	Het plan van aanpak dient inzicht te geven in uw aanpak zowel voor de inhoudelijke invulling als het proces van totstandkoming van een interventie. In de uitvraag staat omschreven wat we onder meer terug willen zien in dit plan van aanpak.

20	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.1 Kwaliteitscriterium 1: Plan van aanpak en ervaring en deskundigheid (40%) en 1.1.4 Reikwijdte en omvang opdracht	U stelt: 'Met dit criterium waarborgen we dat de opdrachtnemer een doordachte en effectieve aanpak hanteert voor het ontwikkelen en uitvoeren van leerinterventies binnen de leerlijn Ambtelijk Vakmanschap'. Kunt u, mede voor de vergelijkbaarheid van de inschrijvingen, aangeven hoeveel tijd deelnemers per perceel elk kwartaal beschikbaar hebben voor de leerlijn, of een bandbreedte voor de beschikbare tijd?	We kunnen geen inschatting maken van tijdsbesteding omdat het afhankelijk is van het doel, het beoogde effect en de doelgroep van een interventie. De ene keer zal een interventie een aanzienlijke omvang hebben, en zal de uitvoering en organisatie veel tijd vragen. De andere keer richt een interventie zich op een specifieke groep en is een intensief maar kortdurend traject van toepassing.
----	---	--	---	--

21	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.2 Kwaliteitscriterium 2: Casus (25%), perceel 1	U stelt: 'Ook verwachten we een transparante en realistische kostenstructuur voor de casus, waarmee efficiëntie en prijs-kwaliteitverhouding gewaarborgd worden'. Het is uiterst ongebruikelijk om naar kosten te vragen in de kwalitatieve gunningscriteria. Het druist in tegen de scheiding in de zuivere beoordeling tussen prijs en kwaliteit, een van de grondslagen onder aanbestedingen. Hoe waarborgt u die scheiding, oftewel, hoe waarborgt u dat de opgegeven kosten in het gunningscriterium de weging van de kwaliteit niet beïnvloeden?	Bij de beoordeling van het kwalitatieve gunningscriterium wordt géén beoordeling gegeven op het absolute kostenniveau van de casus. De bulletpoint met de gevraagde kostenstructuur wordt hierbij aangepast naar een ureninschatting. Deze dient uitsluitend ter onderbouwing van de gekozen aanpak en om inzicht te geven in de mate van realisme, efficiëntie en uitvoerbaarheid. De beoordeling richt zich op de doordachtheid en onderbouwing van de voorgestelde werkwijze. De prijsweging vindt volledig separaat plaats op basis van het ingediende prijzenblad (bijlage 5), conform de aangegeven beoordelingssystematiek. De aangepaste tekst van de casus wordt bijgevoegd als bijlage bij deze Nota van Inlichtingen. De casus zoals omschreven in het beschrijvend document komt hiermee te vervallen. Dit geldt voor alle percelen.
----	---	---	--	--

22	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.2 Kwaliteitscriterium 2: Casus (25%), alle percelen	U stelt: 'Ook verwachten we een transparante en realistische kostenstructuur voor de casus, waarmee efficiëntie en prijs-kwaliteitverhouding gewaarborgd worden'. Het is uiterst ongebruikelijk om naar kosten te vragen in de kwalitatieve gunningscriteria. Het druist in tegen de scheiding in de zuivere beoordeling tussen prijs en kwaliteit, een van de grondslagen onder aanbestedingen. Het komt wél vaker voor dat aanbestedende diensten in de gunningscriteria vragen naar de ureninschatting van bijvoorbeeld een training, zonder daar tarieven aan te verbinden. Kunt u instemmen met die aanpak en de casus daarop aanpassen?	Zie het antwoord op vraag 21.
23	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.2 Kwaliteitscriterium 2: Casus (25%), alle percelen	U stelt: 'Ook verwachten we een transparante en realistische kostenstructuur voor de casus, waarmee efficiëntie en prijs-kwaliteitverhouding gewaarborgd worden'. Het is uiterst ongebruikelijk om naar kosten te vragen in de kwalitatieve gunningscriteria. Het druist in tegen de scheiding in de zuivere beoordeling tussen prijs en kwaliteit, een van de grondslagen onder aanbestedingen. Hoe waarborgt u die	Zie het antwoord op vraag 21.

			scheiding, oftewel, hoe waarborgt u dat de opgegeven kosten in het gunningscriterium de weging van de kwaliteit niet beïnvloeden?	
24	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.3 Kwaliteitscriterium 3: Presentatie en dialoog (25%)	U geeft aan dat de totale tijdsduur voor de presentatie en dialoog per inschrijver 30 minuten bedraagt. Gezien het aantal onderwerpen dat u in de presentatie en dialoog wilt behandelen en de weging van 25%, lijkt ons dat erg kort, waardoor inschrijvers niet goed uit de verf (kunnen) komen. Kunt u ermee instemmen om de tijdsduur voor dit kwaliteitscriterium uit te breiden naar 60 minuten?	Hiermee gaan wij niet akkoord. We houden vast aan 30 minuten. Alle leveranciers hebben dezelfde uitdaging om in beperkte tijd de gevraagde presentatie neer te zetten.
25	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.3 Kwaliteitscriterium 3: Presentatie en dialoog (25%)	U stelt: 'Dit moet aanvullend zijn op de schriftelijke uitwerking'. Bedoelt u dat inschrijvers in de presentatie en dialoog extra informatie geven, dus andere/nieuwe informatie dan in de schriftelijke uitwerking?	We verwachten hierbij een nadere toelichting van de kernaspecten uit de aanpak en casus. Dit moet aanvullend zijn op de schriftelijk uitwerking.

26	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.3 Prijs	De bandbreedte voor de uurprijzen die u opgeeft zijn niet in verhouding tot het niveau van de dienstverlening dat u vraagt. Ze zijn dan ook niet marktconform voor dit type dienstverlening en dat brengt het risico van een suboptimale leerlijn met zich mee. Staat u open voor het verhogen van de bandbreedte van de uurprijzen? Zo ja, wilt u de uurprijzen daarop aanpassen?	Niet akkoord. In onze ogen zijn deze uurprijzen marktconform, wij hebben de ervaring dat we kwalitatief optimale leertrajecten kunnen ontwikkelen met leveranciers op basis van de genoemde uurprijzen. Uiteraard houden we hierbij rekening met de indexatie, zie vormgeving hiervan in artikel 4 van de raamovereenkomst.
27	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	5.1 Doel en aanleiding	U geeft in hoofdstuk 5 (De opdracht) aan dat medewerkers zelf een 'pakket' kunnen samenstellen. Is deelname, in een door medewerkers zelf te bepalen leerroute, aan één of meer onderdelen verplicht voor medewerkers? Zo nee, kunt u aangeven hoe u medewerkers 'werft' voor de leerlijn in één van de drie of alle percelen?	Deelname is niet verplicht, onze managers sturen wel op deelname en we stimuleren en verleiden medewerkers door onder meer een gerichte communicatie-inzet en ambassadeursnetwerk.
28	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	5.1 Doel en aanleiding	U stelt: 'De leerinterventies willen we laten aansluiten op deze uiteenlopende leerstijlen en -behoeften' (bij Doelgroep leerlijn). Valt die aansluiting binnen de scope van de onderhavige aanbesteding?	Ja, deze aansluiting op leerbehoeften en -stijlen is een voorwaarde voor de te ontwikkelen interventies.

29	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	5.2 Aanpak ontwikkeling leerlijn	U spreekt over modules van opdrachtnemers die in september 2025 worden gelanceerd. Kunt u toelichten wat u bedoelt met 'modules'? Hoe moeten we die zien in relatie tot de termen 'leerlijn', 'interventies' en 'werkvormen'?	Met de modules doelen we op de interventies die aangeboden worden. Het zijn de onderdelen/activiteiten van de leerlijn.
30	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	5.1 Doel en aanleiding	U stelt: 'medewerkers kunnen het hele programma of losse modules volgen, met extra verdieping voor specifieke doelgroepen'. Klopt het dat de extra verdieping voor specifieke doelgroepen niet binnen de scope van de onderhavige aanbesteding valt?	Nee, dat klopt niet. Het eventueel ontwikkelen van op maat interventies, gericht op een specifieke groep medewerkers, maken ook deel uit van deze aanbesteding.
31	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	5.1 Doel en aanleiding	U stelt: 'medewerkers kunnen het hele programma of losse modules volgen, met extra verdieping voor specifieke doelgroepen. Je stelt als het ware je eigen leerroute samen'. Betekent dat ook dat de onderdelen waar de interventies in een perceel uit bestaan, allemaal op zichzelf (moeten kunnen) staan, oftewel dat er geen doorlopende leerlijn in zit? Als onze aanname niet klopt, hoe ziet u dan het volgen van losse modules voor zich in relatie tot de didactiek van de	Uw aanname klopt, interventies zouden zoveel mogelijk op zichzelf moeten kunnen staan, al verwachten we dat verschillende interventies elkaar versterken en zien we voor ons dat het wel noodzakelijk kan zijn om eerst een (basis)interventie te volgen voordat een verdiepende interventie gevolgd kan worden.

			interventies?	
32	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Bijlage 3	In het ondertekeningsgedeelte van de Verklaring geen Russische betrokkenheid staat de bestuurder vermeld. Wij zijn gewend dat ook de gevolmachtigden (ingeschreven bij de Kamer van Koophandel met een machtiging om alle aanbestedingen waarop wij inschrijven te ondertekenen) deze verklaring mogen ondertekenen. Kunt u bevestigen dat u ook een handtekening van een dergelijke gevolmachtigde accepteert?	Dat is akkoord.
33	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	5. De opdracht Het valt inschrijver op dat in de opdracht geen beschrijving wordt gegeven van het aantal verwachte deelnemers. Hierdoor wordt het voor aanbestedende dienst lastig alle aanbiedingen te vergelijken op basis van het aanbod. Kunt u het verwachte aantal deelnemers per perceel en voor de gehele leerlijn aan ons doorgeven? Zo niet, graag uw motivatie.	Zie het antwoord op vraag 1.

34	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Presentatie	Kwaliteitscriterium 3: Doel en omschrijving Hier staat: Met dit criterium beoordelen we in hoeverre de inschrijver blijkt geeft van een goed begrip van de context en opgaven van de provincie en hoe effectief zij samenwerken in een leertraject. Kunnen jullie meer toelichten over de verschillende samenwerkingen en aanbieders en hoe deze samenwerkingen eruit zien?	In dit criterium zijn we benieuwd naar uw visie op samenwerking binnen een leerlijn als deze. We waarderen het als u reflecteert op de samenwerking met ons als opdrachtgever, eventuele andere contractanten binnen het raamcontract en relevante externe partners. Daarnaast stellen we het op prijs als u laat zien dat u de context en opgaven van de provincie begrijpt – waaronder de maatschappelijke rol van onze organisatie en de samenwerking met partijen zoals andere overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen. De beoordeling richt zich op de mate waarin u inzicht toont in deze context en daarop weet aan te sluiten binnen leertrajecten.
----	---	-------------	---	--

35	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Prijzenblad	Uurtarieven U rekent in uw prijzenblad met een indicatief aantal uur voor de gehele interventie op jaarbasis. In uw prijzenblad is geen ruimte om materiaalkosten ten behoeve van het opleidingsaanbod te berekenen. Wij adviseren u deze niet op te nemen in het all-in tarief per functie omdat dit kan leiden tot een oneerlijk vergelijk tussen de verschillende aanbieders. Gaat u ermee akkoord om lesmateriaal en literatuur ten behoeve van de leerinterventies separaat aan te bieden? Zo ja, kunt u hiervoor een separate kolom opnemen in het prijzenblad?	Niet akkoord. In deze uitvraag vragen wij u om de uurtarieven in te vullen voor de raamovereenkomst. Ons uitgangspunt is dat de opgegeven tarieven in het prijzenblad all-in zijn, waaronder voorbereiding, reiskosten en materiaalkosten, om administratieve eenvoud te behouden en de prijsvergelijking zuiver te houden. Bij nadere opdrachten tijdens de looptijd van de raamovereenkomst zal aan de gecontracteerde partijen binnen het perceel gevraagd worden een nadere offerte in te dienen voor de specifieke leerlijn. Hierbij kunnen dan ook eventuele materiaalkosten die specifiek zijn voor deze leerlijn worden opgenomen. De kosten voor de nadere opdrachten dienen marktconform te zijn.
----	---	-------------	---	---

36	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Prijzenblad	Uurtarieven U rekent in uw prijzenblad met een indicatief aantal uur voor de gehele interventie op jaarbasis. In het beschrijvend document geeft u aan dat u graag inzicht inrijfveren wenst te beoogen bij deelnemers. In uw prijzenblad is geen ruimte om aanvullende diensten zoals instrumenten, zoals een drijfverentest, te berekenen. Kunt u hiervoor een separate kolom opnemen in het prijzenblad?	Zie het antwoord op vraag 35.
37	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Prijzenblad	Uurtarieven U rekent in uw prijzenblad met een indicatief aantal uur voor de gehele interventie op jaarbasis. In het beschrijvend document geeft u aan dat u graag een blended programma wenst. In uw prijzenblad is geen ruimte om aanvullende diensten zoals e-learning te berekenen. Kunt u e-learning opnemen in het prijzenblad?	Zie het antwoord op vraag 35.

38	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Prijzenblad	Uurtarieven Is er een mogelijkheid om alsnog met losse voorbereidingsuren te werken? De ervaring leert dat de ontwikkeling van sommige leerinterventies meer voorbereiding vragen van onze trainers. En ziet u voorbereidingsuren ook als ontwikkeluren?	In deze aanbesteding hanteren we all-in tarieven, waarbij voorbereidingstijd inbegrepen is in het opgegeven uurtarief per rol en niveau. Dit bevordert een heldere en eenduidige vergelijking tussen inschrijvers. We begrijpen dat de voorbereiding voor sommige leerinterventies intensiever kan zijn, zeker bij maatwerktrajecten. Daarom zien wij voorbereidingstijd in dat geval ook als onderdeel van de ontwikkeluren. Bij nadere opdrachten kan dit in overleg nader gespecificeerd worden, zodat helder is welk deel van de inzet aan ontwikkeling (incl. voorbereiding) wordt besteed. Het is dus niet mogelijk om voorbereiding apart te declareren, maar wel om deze uren realistisch op te nemen in het totaal aantal uren dat u inschat voor de uitvoering van een interventie.
39	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Prijzenblad	Uurtarieven U rekent in uw prijzenblad met een indicatief aantal uur voor de gehele interventie op jaarbasis. Kunt u aangeven van hoeveel uur u per perceel per leerinterventie uitgaat? Met andere woorden: Hoeveel dagen mag een training per groep duren?	Zie antwoord vraag 1.

40	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Prijzenblad	Uurtarieven U rekent in uw prijzenblad met een indicatief aantal uur voor de gehele interventie op jaarbasis. Kunt u aangeven van hoeveel groepen deelnemers u voor de leerinterventies uitgaat? En wat het maximaal aantal deelnemers per groep is?	Zie antwoord vraag 6.
41	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	5.1 Kenmerken leerlijn "U beschrijft 'aanwezige methodieken en recent aanbod dat bewezen effectief is (dat ontwikkelen we ook door)'. Kunt u omschrijven om welke aanwezige methodieken en welk recent aanbod bewezen effectief is? Graag toelichting."	In de uitwerking van het aanbod binnen de leerlijn stemmen we per leerinterventie met de geselecteerde contractanten af welke relevante bestaande bronnen, methodieken en materialen binnen de provincie beschikbaar zijn. Denk hierbij aan online modules, eerder ontwikkelde interventies of aanpakken die al effectief zijn gebleken in de praktijk. Ons uitgangspunt is om hier – waar haalbaar en passend – gezamenlijk op voort te bouwen, om zo efficiëntie, herkenbaarheid en continuïteit te waarborgen. De exacte bronnen of methodieken kunnen dus verschillen per interventie en worden altijd afgestemd in samenspraak met de provincie. Op deze manier benutten we optimaal wat er al is, zonder dat dit de ruimte voor vernieuwende voorstellen belemmert.

42	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	5.2. Aanpak ontwikkeling leerlijn U geeft aan dat de leerlijn ambtelijk vakmanschap gefaseerd wordt opgebouwd, waarbij in Q1 en Q2 al gestart is met een aanbod door externe experts, pilots en aanbod o.b.v. bestaande contracten. Kunt u aangeven hoe u de continuïteit en de waarborging van de reeds opgedane kennis en ervaring met de nieuwe partijen voor u ziet hierin?	Het bewaken van de geleerde lessen en het delen van onze ervaringen is belegd bij de provincie. Wij zullen de nieuwe partijen uitgebreid informeren over reeds opgedane kennis en ervaring.
43	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	5.2. Aanpak ontwikkeling leerlijn U geeft aan dat de leerlijn ambtelijk vakmanschap gefaseerd wordt opgebouwd, waarbij in Q1 en Q2 al gestart is met een aanbod door externe experts, pilots en aanbod o.b.v. bestaande contracten. Om dubbelingen te voorkomen, willen wij aanbestedende dienst vragen om met inschrijvers een omschrijving van de bestaande interventies te delen. Kunt u deze opnemen in het beschrijvend document? Zo nee, motiveer uw antwoord	We nemen dit niet extra op in het beschrijvend document. We kunnen uw vraag wel als volgt beantwoorden: We houden rekening met eventuele dubbelingen in de door inschrijvers voorgestelde interventies. We zijn benieuwd naar uw invulling van een interventie. Om een beeld te geven; de huidige interventies lopen uiteen van opleidingen projectmanagement en professionele effectiviteit tot en met sessies door eigen collega's over politiek-ambtelijk samenspel, omgevingswet en financieringsmogelijkheden die we met eigen collega's hebben ontwikkeld. We bieden daarnaast ook workshops Ambtelijk uitspreken en dilemma's bespreken.

44	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	5.2. Aanpak ontwikkeling leerlijn U schrijft op pagina 34 dat u de modules die door inschrijvers wilt aanbieden in september 2025 aangeboden dienen te worden. Gelet op de gunningbeslissing die wordt genomen op 4 juli 2025 en het zomerreces dat erna gepland staat, geeft u hiermee inschrijvers een korte periode om de maatwerk modules te ontwikkelen. Gaat u ermee akkoord om het aanbod per oktober 2025 in te laten gaan? Zo niet, graag uw motivatie.	We verwachten niet dat in september al een breed aanbod beschikbaar is, we willen wel in september zicht hebben op het aanbod voor het najaar 2025 en bij lancering van de leerlijn inschrijvingsmogelijkheden openen. Ontwikkeling van één of twee kleinschalige interventies kunnen in onze ogen wel in de zomerperiode opgepakt worden.
45	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	5.1. Doel en aanleiding Kunt u de mate van volwassenheid beschrijven op het gebied van een lerende organisatie? Hoe gemotiveerd zijn de medewerkers om zelf tijd in ontwikkeling te steken? En in hoeverre motiveert de provincie haar medewerkers?	Binnen de provincie is volop aandacht voor leren en ontwikkelen, medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelbudget van 6000 euro per 5 jaar (los van het aanbod dat de organisatie biedt) en onze H-managers ondersteunen onze medewerkers in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het blijft echter in de hectiek van het dagelijks werk een uitdaging om tijd vrij te maken voor leren en ontwikkelen, waardoor leren en ontwikkelen niet vanzelfsprekend een onderdeel is van het dagelijkse werk.
46	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en	Beschrijvend document	5.1. Doel en aanleiding u geef aan dat de leerlijn een flexibele opzet d.m.v. eigen leerroute zal moeten hebben. Zijn alle onderdelen flexibel af te nemen of zijn er ook elementen die een verplicht	Zie antwoord vraag 27.

	organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities		karakter hebben?	
47	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	5.1. Doel en aanleiding U refereert aan de Organisatievisie van 2024. Is het mogelijk deze te delen zodat wij meer inzage krijgen in jullie visie?	De Organisatievisie is een intern document en waar nodig kan (een versie hiervan) met de uiteindelijk geselecteerde contractanten worden gedeeld. Voor een indruk van onze koers en kernwaarden verwijzen we u graag naar de informatie op hoofdlijnen via onze website: Missie & Visie - Provincie Noord-Brabant (https://www.brabant.nl/over-brabant/provinciale-organisatie/missie-visie/).
48	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	5.1. Doel en aanleiding Doelgroepen: Wij adviseren aanbestedende dienst om de leerlijn op te splitsen in 3 sub-doelgroepen: Operationeel, Tactisch en Strategisch. In hoeverre gaat aanbestedende dienst hiermee akkoord?	We gaan hiermee niet akkoord, wij hebben drie percelen ingedeeld op basis van thematiek die leidend zijn. Bij de ontwikkeling van interventies zien we uiteraard wel uiteenlopende doelgroepen voor ons.
49	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context:	Beschrijvend document	5. De opdracht U schrijft op pagina 34 dat u graag een basis aanbod gericht op een brede doelgroep ambtenaren wenst. Is onze aanname juist dat dat u één leerlijn voor de gehele organisatie wenst? Graag verduidelijking.	We beogen een leerlijn die voor alle medewerkers relevant is. Hierbij is het uitgangspunt dat niet alle interventies voor alle medewerkers even relevant is, dus er zullen ook op maat interventies ontwikkeld worden.

	breder omgeving, politieke dynamiek en transities			
50	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: breder omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	5. De opdracht Het valt inschrijver op dat in de opdracht geen beschrijving wordt gegeven van de totale duur van de leerinterventie per groep. Hierdoor wordt het voor aanbestedende dienst lastig alle aanbiedingen te vergelijken op basis van het aanbod. Kunt u ons laten weten hoelang de totale duur (in dagen of dagdelen) van de leerlijn per groep mag zijn?	Zie antwoord vraag 1.
51	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: breder omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	4.3. Prijzen U schrijft dat u een prijsindeling op basis van Junior, Medior en Senior hanteert. U schrijft dat dit afhankelijk is van de verschillende rollen binnen leer- en ontwikkelinterventies, zoals die van ontwikkelaar, facilitator, trainer en projectmanager. U geeft bij onderscheiding van de rollen niet aan of u deze junior, medior of senior inschat. Kunt u aangeven per schuingedrukte functie of u deze als junior, medior of senior inschaalt?	Deze inschatting laten we over aan de inschrijver.

52	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	4.2.2. Kwaliteitscriterium 2: Casus perceel 2 U schrijft in casusomschrijving perceel 2 dat de leerinterventie dient bij te dragen aan de samenwerkingsvaardigheden. Inschrijver adviseert hierin aan aanbestedende dienst hiervoor ook gebruik te maken van een drijfverentest, evenals bij perceel 1 wordt gevraagd. Mag inschrijver voor perceel 2 ook gebruik maken van een drijfveren instrument?	De inschrijver is vrij om ook in andere percelen gebruik te maken van instrumenten als een drijfverentest. We ontvangen dan wel graag een onderbouwing; waarom is een drijfverentest een effectief onderdeel van een interventie?
53	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	4.2.2. Kwaliteitscriterium 2: Casus perceel 1 Zie vorige vraag: indien aanbestedende dienst geen drijfvereninstrument gebruikt, is inschrijver vrij om een ander instrument aan te bieden?	Ja, de inschrijver is vrij om andere instrumenten voor te stellen. We ontvangen graag een onderbouwing voor de effectieve inzet van een instrument.
54	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	4.2.2. Kwaliteitscriterium 2: Casus perceel 1 U schrijft in casusomschrijving perceel 1 dat u graag in de interventie bewustwording van eigen drijfveren ziet. Voor het inzichtelijk maken van drijfveren zijn diverse instrumenten op de markt. Kunt u aangeven welk instrument bij de Provincie wordt gebruikt, zodat inschrijver hierop kan aansluiten?	De provincie maakt gebruik van diverse instrumenten, zoals Insights Discovery en Clifton Strengths.

55	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	4.2.1 Kwaliteitscriterium 1: PVA "U schrijft in kwaliteitscriterium 1 'We willen inzicht krijgen in de gehanteerde methodieken, didactische principes en de mate van maatwerk en flexibiliteit in de aanpak'. Klopt onze aanname dat u bij het uitwerken van kwaliteitscriterium 1 enkel de hiervoor genoemde elementen beschreven wil zien en niet de inhoud van de interventie (training)? Graag uw toelichting."	Zie antwoord vraag 19.
56	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	4.2.1. Kwaliteitscriterium 1: PVA U schrijft dat u met kwaliteitscriterium 1 waarborgt dat leerinterventies worden uitgevoerd door o.a. gekwalificeerde en ervaren professionals. Kunt u aangeven wat u onder gekwalificeerd verstaat en of hier ook certificeringen onder vallen?	We verwachten dat de in te zetten professionals van de inschrijvers een passende opleiding hebben gevolgd. Mocht de inzet van specifieke leermethoden en instrumenten samenhangen met certificeringen, dan verwachten we dat de leverancier deze certificering heeft.
57	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	3.4.1 Referenties Moet er aangetoond worden in de referentie dat er 50 verschillende interventies binnen 1 organisatie zijn afgenomen? Of dient de organisatie meer dan 50 medewerkers te hebben?	De organisatie dient meer dan 50 medewerkers te hebben.

58	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	3.4.1 Referenties Hoeveel referenties dient u te ontvangen?	We dienen per kerncompetentie minimaal 1 referentie te ontvangen.
59	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	3.4.1 Referenties kunt u aangeven wat u verstaat onder leerinterventie?	Zie antwoord vraag 12.
60	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document	2.11 Planning van de aanbesteding In samenhang met bovenstaande vraag over uitstel indienen inschrijving verzoeken wij ook de Presentatie met een week te verplaatsen naar de week van 9 juni of later.	We begrijpen dat de planning van de aanbesteding uitdagend is. We streven naar contractering voor de zomervakantieperiode, en gaan er derhalve vanuit dat deze planning haalbaar is. Uitstel is niet van toepassing.

61	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	2.4.3. Sluitingsdatum indienen inschrijvingen Aanbestedende dienst vraagt de inschrijving op 21 mei 2025 in te dienen. Gelet op de meivakantie en verplichte vrije dagen zoals Pasen en 5 mei, willen wij aanbestedende dienst vragen de inschrijving uit te stellen naar 4 juni 2025. Indien u niet akkoord gaat, wilt u uw antwoord motiveren?	Zie antwoord vraag 60.
62	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	1.1.2 Samenwerking binnen de leerlijn, hoe groot is de groep van interne betrokkenen en andere stakeholders waar rekening mee gehouden dient te worden?	Aangezien gedurende de komende jaren de omvang van de groep betrokkenen en stakeholder varieert, kunnen we hier geen uitspraken over doen. De leverancier heeft in eerste instantie te maken met het team Leren, Ontwikkelen en Innoveren en een schil van ambassadeurs/interne trainers daarom heen. Ga uit van maximaal 15 personen.
63	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	1.1.2 Afstemming op doelgroepen, kunt u aangeven hoeveel verschillende doelgroepen u definieert in deze vraag?	Het aantal doelgroepen is afhankelijk van de segmentatie die toegepast wordt, en in onze ogen varieert het aantal doelgroepen daarom per leerinterventie. De totale provinciale organisatie omvat ruim 1400 medewerkers.

64	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	1.1.1. U geeft aan dat ""Voor het verzorgen van een aanzienlijk deel van dit aanbod zoekt de provincie opdrachtnemers die leerinterventies kunnen ontwikkelen, uitvoeren en evalueren"". Hoe groot is dit aanzienlijke deel?	Met "een aanzienlijk deel" bedoelen we dat het grootste gedeelte van de leerlijn Ambtelijk Vakmanschap ontwikkeld en uitgevoerd zal worden door de gecontracteerde opdrachtnemers. Een kleiner deel van de leerlijn betreft aanbod dat gericht is op kennisoverdracht over ons provinciale beleidshuis en wordt verzorgd door eigen collega's. Dit interne aanbod valt buiten de scope van deze aanbesteding. Voor een schatting van de totale opdrachtwaarde en de verdeling ervan per perceel verwijzen we naar H 1.1.4 - Reikwijdte en omvang opdracht.
----	---	-----------------------	--	--

65	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Artikel 22 lid 3 Wij stellen de volgende alternatieve tekst voor: "De Opdrachtnemer draagt alle intellectuele en industriële rechten op de maatwerkresultaten die mochten ontstaan ten aanzien van de Prestatie – voor zover mogelijk – op het moment van het ontstaan daarvan bij voorbaat en om niet over aan de Provincie, welke overdracht door de Provincie reeds nu voor alsdan wordt aanvaard. Voor zover voor de overdracht van de genoemde rechten op enig moment een nadere akte zou zijn vereist, machtigt de Opdrachtnemer de Provincie reeds nu voor alsdan onherroepelijk om zodanige akte op te maken en mede namens de Opdrachtnemer te ondertekenen, onverminderd de verplichting van de Opdrachtnemer om op eerste verzoek van de Provincie aan de overdracht van deze rechten medewerking te verlenen, zonder daarbij voorwaarden te kunnen stellen". Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Niet akkoord, een dergelijke beperking is onwenselijk voor PNB.
----	--	----------------------------	---	---

66	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Art. 22 lid 1 Wij stellen de volgende alternatieve tekst voor: "Alle intellectuele en industriële eigendomsrechten en databankrechten die zullen ontstaan of kunnen worden uitgeoefend ten aanzien van de maatwerkresultaten van de Overeenkomst berusten te allen tijde en uitsluitend bij de Provincie, met uitzondering van rechten op eventueel ten behoeve van de opdracht door de Opdrachtnemer ontwikkelde software modellering(en) en de daarvoor gebruikte softwareprogrammatuur, alsmede op andere door de Opdrachtnemer in het kader van de Overeenkomst ontwikkelde kennis en knowhow die ten grondslag ligt aan het aan de Provincie geleverde resultaat". Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Niet akkoord. De middelen om tot het resultaat te komen, worden reeds beschermd door het tweede lid.
67	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Art. 12 lid 1 Kunt u akkoord gaan met facturatie per groep, bij start van de eerste training?	Akkoord met facturatie per groep, weliswaar nadat de betreffende training is voltooid.

68	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden Artikel 11 lid 1 en Raamovereenkomst Artikel 4.1	Algemene Inkoopvoorwaarden Artikel 11 lid 1 en Raamovereenkomst Artikel 4.1 In Artikel 11 lid 1 van de Algemene Inkoopvoorwaarden staat: Prijzen en tarieven zijn vast voor de duur van de overeenkomst. Wij gaan ervan uit dat de prijsindexering zoals beschreven in artikel 4.1 van de Raamovereenkomst prevaleert boven bepaling in Artikel 11 lid 1 van de Algemene Inkoopvoorwaarden. Klopt deze aanname? Graag verduidelijking.	De overeenkomst prevaleert, gevolgd door de inkoopvoorwaarden.
69	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Artikel 10 lid 6 Wij stellen de volgende alternatieve tekst voor: "De Provincie kan afgifte vorderen van hetgeen reeds op basis van de Overeenkomst als maatwerk is ontwikkeld of gerealiseerd en van de gegevens die nodig zijn om een en ander te kunnen voltooien en gebruiken, tegen betaling van een corresponderend deel van de overeengekomen tegenprestatie". Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Niet akkoord. Dit is voor PNB een onwenselijke beperking, het gaat niet enkel om maatwerk maar om de uitgevoerde werkzaamheden in geheel.

70	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Artikel 9 lid 1 e. Na zorgvuldige evaluatie van de contractvoorwaarden, willen we graag een kleine aanpassing voorstellen met betrekking tot de laatste bullet van artikel 9.1. Zou het mogelijk zijn om de laatste bullet van artikel 9.1 te wijzigen naar een aansprakelijkheidslimiet van 2,5 miljoen? We zijn ervan overtuigd dat dit een redelijk en evenwichtig voorstel is dat de belangen van beide partijen beschermt. Is dat akkoord? Zo niet, graag uw motivatie.	Akkoord met het wijzigen van het maximale schadebedrag van € 3.000.000,- naar € 2.500.000,-. De rest van het artikel blijft hetzelfde.
71	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Artikel 9 lid 1 Wij stellen Artikel 9.1 als volgt voor: Tenzij anders overeengekomen, is de partij die toerekenbaar tekortschiet in de nakoming van haar verplichtingen, tegenover de andere partij aansprakelijk voor de door de andere partij geleden en/of te lijden directe schade, Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Niet akkoord, er kan ook sprake zijn van indirecte schade die het gevolg is van de tekortkoming. Dergelijke gevallen worden niet op voorhand uitgesloten door wijziging van dit beding.

72	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Artikel 5 lid 4 Wij kunnen niet instemmen met de in dit artikel genoemde boete. U hebt immers al – op grond van de wet en artikel 9 van de Algemene Inkoopvoorwaarden Provincie Noord-Brabant 2022– de mogelijkheid om nakoming en/of schadevergoeding te vorderen. Een boete is dubbel op. Kunt u daarom dit artikel schrappen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Niet akkoord. De boete staat los van aansprakelijkheidskwesties. Niet elke schending van artikel 5 zal leiden tot aansprakelijkheid. De boete is een motivator voor partijen om zich aan de geheimhouding te houden.
73	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Algemene Inkoopvoorwaarden	Artikel 4 lid 3 Verplichtingen opdrachtnemer: Contractant maakt in haar dienstverleningsmodel gebruik van een vaste pool van ZZP-ers (freelance docenten/-professionals). In dat kader is het ondoenlijk om bij de inzet van deze personen voor het uitvoeren van de Overeenkomst telkens de goedkeuring te vragen van de Provincie. Daarom stelt Contractant de volgende alternatieve tekst voor: Bij het uitvoeren van de overeenkomst heeft contractant toestemming van de Provincie om gebruik te maken van de diensten van derden. De Provincie kan deze toestemming intrekken, indien de kwaliteit van deze derden niet voldoet aan de kwaliteit die in de overeenkomst is gesteld.	We gaan niet akkoord met het tekstvoorstel. We gaan wel akkoord met de laatste zin van de voorgestelde alternatieve tekst. We zullen de laatste zin aanpassen naar intrekken indien de kwaliteit van de betreffende derden volgens de Provincie niet volstaat.

			Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?	
74	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document	2.5.4 Indeling van de inschrijving Het is ons niet helemaal duidelijk wat de bedoeling is van de kolom Bestandsnaam. Moeten we bestanden die we indienen de namen geven die in hierin zijn genoemd? Achter de omschrijving 'Prijzen en tarieven conform bijlage 5' staat bestandsnaam 'Referenties.pdf'. Graag verduidelijking.	Zie het antwoord op vraag 4.
75	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Bijlagen 2, 3 en 4	Bijlagen 2, 3 en 4 zijn pdf's, deze documenten moeten worden ingevuld en ondertekent. Kunt u ze daarom in Word format beschikbaar stellen?	Nee, dit is niet mogelijk. U kunt de geprinte versie ondertekenen en inscannen of digitaal ondertekenen.
76	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.3. / pg 31	Prijs: niveau junior/medior/senior: is inzet van al deze niveaus voorgeschreven of kan opdrachtnemer hierin keuze maken?	De inschrijver kan zelf een keuze maken.

77	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	1.1.4. / pg 6	Uit hoeveel personen bestaan de middelgrote en grote groepen ongeveer?	Dat is sterk afhankelijk van de type interventie. We hebben in het verleden 10-15 deelnemers aangehouden voor middelgrote groepen en 40-50 deelnemers voor grote groepen die tegelijk aan een leerinterventie deelnamen.
78	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	3.4.1. / pg 16	Referenties en kerncompetentie 1 en 2: is het mogelijk om zowel met eenzelfde referentie te voldoen aan kc 1 en 2, als voor kc 1 en 2 aparte referenties per perceel in te dienen?	Zie antwoord vraag 17.
79	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	1.1.3 / pg 4	Doel: graag nadere toelichting op te verwerven kennis, is deze beleidsinhoudelijk, zo ja, welke onderwerpen betreft het; of is deze procesgericht, dwz inzicht in processen, strategisch bestuurlijke dynamiek?	Het gaat om verschillende soorten kennis, en verwachten dat het voornamelijk gaat om de kennis die u als procesgericht duidt: inzicht in politiek-bestuurlijke dynamiek, context, vormen en methoden van samenwerken, strategische processen, transitie- en veranderprocessen.

80	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Uitvoeringskracht	Uitvoeringskracht: welke belemmeringen in uitvoeringskracht zijn momenteel bij uw medewerkers aan de orde?	Binnen de provincie verstaan we onder uitvoeringskracht het maken van zichtbare stappen met impact voor Brabant – van het papier af komen, de schop in de grond. Dit vraagt om een goede verbinding tussen beleid en uitvoering, integrale samenwerking over teams heen en met externe partners, en het vermogen om snel en flexibel in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. In de praktijk betekent dit ook het vinden van de balans tussen gedegen voorbereiding en daadkrachtig handelen. Een belangrijke uitdaging ligt bij het nemen van eigenaarschap: niet alleen op het eigen thema, maar ook in samenhang met andere opgaven. Dit vraagt om lerend vermogen, innovatiekracht en goed samenspel binnen en buiten de organisatie.
----	---	-------------------	--	---

81	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	5.4.1 / pg 38	Transities en systeemverandering: welke transities zijn hier aan de orde? Kunt u dit specificeren?	Binnen de provincie Noord-Brabant hebben we te maken met meerdere grote maatschappelijke transities die elkaar beïnvloeden en vragen om een samenhangende, integrale benadering. Denk hierbij onder meer aan de energietransitie, de transitie naar een duurzame en circulaire economie, de landbouw- en voedseltransitie, en de verstedelijkingsopgave in balans met natuur en leefomgeving. Ook digitale transformatie en sociale opgaven – zoals participatie – spelen een belangrijke rol.
82	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.3 Prijs, p. 30	U geeft een range aan voor het uurtarief van aangeboden projectleden (tussen de €70 en €180). Waarop baseert u dat dit tarief marktconform is? Ons bureau is in deze markt zeer actief, we doen juist veel van dit type werk, voor alle type overheden. Voor ons zijn deze tarieven extreem laag (een ruime halvering voor de juniortarieven en ca. 40% minder dan ons huidige seniortarief). Dat maakt de marge die u hier presenteert in onze ogen niet marktconform, maar eerder beneden marktniveau. We kunnen ons voorstellen dat u andere overwegingen van financiële aard heeft waardoor u juist niet voor marktconforme tarieven kiest, maar juist	Zie antwoord vraag 26.

			veel lagere. Voor ons kan dat een reden zijn niet aan deze aanbesteding mee te doen. We geven u graag in overweging de marges voor uw maximum tarieven naar boven bij te stellen.	
83	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.3 Presentatie en dialoog	U wenst van de 30 minuten dat er in de eerste 10 minuten 4 bullets met een geheel verschillend karakter worden behandeld. We nemen aan dat voorstellen en een korte check in ook nog in die tijd plaats moet vinden. Dat lijkt ons erg kort en weinig ruimte geven voor verdieping. Kunt u de tijd voor de presentaties iets verlengen of minder precies voorschrijven wat er in die tijd allemaal behandeld moet worden?	Zie antwoord vraag 24.
84	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	4.2.1 Plan van aanpak	Wenst u per perceel één plan van aanpak, of lezen wij goed dat er ook één plan van aanpak voor meerdere percelen gezamenlijk ingediend kan worden?	Zie antwoord op vraag 18.

85	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	3.4.1 Referenties	Mogen we 1 referentie gebruiken voor meerdere percelen?	Zie het antwoord op vraag 17.
86	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	1.1.4 Reikwijdte en omvang van de opdracht	U schat per perceel een x percentage verwachte waarde van het totale contract in. Hoe bent u tot deze inschatting gekomen? In welke mate op historische gegevens? In welke mate op concrete verwachtingen?	Het gaat om een inschatting gebaseerd op ervaringsgegevens en verwachtingen/ambities die samenhangen met de ontwikkeling van deze leerlijn.

87	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	1.1.2 Inhoud van de opdracht en 5.1 Doel en aanleiding	U spreekt over 'werkplekleren'. Kunt u nader toelichten wat u daaronder in uw organisatie verstaat en hoe dat op dit moment al vorm krijgt?	Met werkplekleren bedoelen we leren in de context van het dagelijks werk, gericht op het versterken van het professionele handelen. Medewerkers leren door te reflecteren op eigen ervaringen, samen te werken, feedback te ontvangen en kennis toe te passen in realistische werksituaties. Binnen onze organisatie krijgt werkplekleren al op verschillende manieren vorm, bijvoorbeeld via interview, gezamenlijke reflectiemomenten in teams, en ook leren van een meer ervaren collega. Het doel is om continu te leren en zo effectiever te opereren in een steeds veranderende omgeving.
----	--	--	---	---

88	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document, algemeen	Wat zijn typische kenmerken van de Provincie Noord-Brabant als organisatie? Wat zijn kwaliteiten, wat zijn valkuilen?	De Provincie Noord-Brabant is een grote organisatie met hoogopgeleid personeel en betrokken professionals. We werken in een hybride context, waarin samenwerking zowel fysiek als digitaal plaatsvindt. De organisatiecultuur laat zich kenmerken als resultaatgericht én mensgericht, met elementen van een familiecultuur: collega's zoeken verbinding, zijn loyaal en nemen verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd vraagt die verbondenheid soms extra aandacht voor scherpheid in de samenwerking en ruimte voor feedback en vernieuwing. Daarbij is politiek-bestuurlijke sensitiviteit, om effectief te werken in een politiek-bestuurlijke organisatie als deze een aandachtspunt.
89	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transities	Beschrijvend document, algemeen	Welk aanbod is er nu al beschikbaar op de thema's zoals beschreven in de percelen voor de nieuw te ontwikkelen leerlijn Ambtelijk vakmanschap? We bedoelen hiermee aanbod in 'formele' zin en in 'informele' zin. Wat werkt daarin en wat niet of minder goed?	Zie vraag 44, aanvullend: wat goed werkt, zijn interventies die aansluiten op actuele opgaven, dicht op de praktijk georganiseerd zijn en waarbij ruimte is voor reflectie en interactie. Minder effectief blijken eenmalige of generieke interventies zonder duidelijke koppeling aan het werk of het team. De nieuwe leerlijn is bedoeld om samenhang en kwaliteit te versterken, met een duidelijker leerpad en beter zicht op wat werkt.

90	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document - hoofdstuk 4.3, pagina 3	Klopt het dat de in 4.3 genoemde all-in tarieven uitsluitend betrekking hebben op de inzet van de betreffende rollen, en dat eventuele aanvullende wensen – zoals trainingsmaterialen, (digitale) hulpmiddelen en testen – in overleg en situatiegericht tegen aanvullende tarieven kunnen worden afgestemd?	Ja dat klopt. Zie antwoord vraag 35 en 38.
91	Persoonlijk en professioneel leiderschap, Samenwerken: interpersoonlijk en organisatorisch, Context: bredere omgeving, politieke dynamiek en transitie	Beschrijvend document - hoofdstuk 1.1.4, pagina 6	Kan het verwachte aantal deelnemers nader worden gespecificeerd? De termen 'middelgrote tot grote groepen' en 'specifieke functiegroepen, teams en programma's' zijn nog relatief ruim. Is het mogelijk om hier meer concrete aantallen of afbakeningen bij te geven?	Zie antwoord vraag 77.
92		Huidig programma	Wie is intern opdrachtgever van deze uitvraag? Met welke afdeling schakelt de opdrachtnemer over de opdracht?	De interne opdrachtgever van deze uitvraag is het team Leren, Ontwikkelen en Innoveren van de provincie Noord-Brabant. Dit team fungeert als primair aanspreekpunt voor de opdrachtnemer en coördineert de opdracht namens de organisatie. Afhankelijk van de aard van de leerinterventie wordt afgestemd met betrokken stakeholders.

93		Huidig programma	U beschrijft dat ambtenaren tegenwoordig werken in een turbulente omgeving. De dynamiek tussen politiek en de ambtenarij herkennen wij. Is er ruimte in deze leerlijn om bestuurders en wethouders mee te nemen, bijvoorbeeld in maatwerk?	Ja, die ruimte is er.
94		Huidig programma	Is er al een omschrijving van Ambtelijk Vakmanschap 2.0 of 3.0 geformuleerd of vraagt dit nog om uitwerking van de opdrachtnemer?	Dat vraagt een nadere uitwerking, en die uitwerking geven we gezamenlijk met interne stakeholders en externe leveranciers vorm. Parallel aan de aanbesteding is dit al opgestart en we verwachten dat de contractanten hier te zijner tijd op aanhaken.
95		Huidig programma	In hoeverre zijn de gemeenschappelijke taal en werkwijze al door u uitgewerkt? Of vraagt dit nog om uitwerking van de opdrachtnemer?	Dat vraagt een nadere uitwerking, en die uitwerking geven we gezamenlijk met interne stakeholders en externe leveranciers vorm. Parallel aan de aanbesteding is dit al opgestart en we verwachten dat de contractanten hier te zijner tijd op aanhaken.
96		Huidig programma	Uw vraag is gericht op het aanbieden van een leerlijn, maar raakt ook aan een veranderende organisatie. In hoeverre wilt u hierin ook geadviseerd worden?	Gevraagd en ongevraagd advies is welkom. Provincie en leverancier bepalen per opdracht of dat advies ook expliciet onderdeel is van de desbetreffende opdracht.

97		Huidig programma	Welke organisatieanalyse voor het inzetten van de interventie om leerlijnen te ontwikkelen ligt daaraan ten grondslag?	Er ligt geen afzonderlijke organisatieanalyse ten grondslag die we kunnen delen. Wel worden jaarlijks de leer- en ontwikkelbehoeften van teams en programma's opgehaald en in kaart gebracht. Deze worden structureel gekoppeld aan de organisatieambities en strategische opgaven van de provincie, wat richting geeft aan het ontwikkelen van de leerlijnen.
98		Huidig programma	Kunt u een situatie omschrijven waarbij er een probleem optreedt door gebrek aan ambtelijk vakmanschap?	Een voorbeeld van een situatie waarin een gebrek aan ambtelijk vakmanschap tot knelpunten kan leiden, is wanneer ambtenaren zich in een complex krachtenveld bevinden met uiteenlopende belangen — bijvoorbeeld tussen beleid, uitvoering en politiek-bestuurlijke wensen — en moeite hebben om hierin professioneel positie te kiezen. Denk aan een situatie waarin een medewerker geen helder handelingsperspectief heeft of onvoldoende vaardig is in het voeren van een open en kritisch gesprek over dilemma's. Dit kan leiden tot vertraging, onduidelijke adviezen of een verminderd vertrouwen bij interne of externe stakeholders.
99		Huidig programma	Als doelgroep noemt u alle ambtenaren. Betreft dit ook leidinggevendenden?	Ja, het betreft ook leidinggevendenden.

100		Huidig programma	U schrijft dat er leerlijnen voor medewerkers worden beoogd. Welke betrokkenheid heeft het leiderschap bij deze uitvraag?	Leidinggevend zijn nauw betrokken bij de formulering van deze uitvraag en de beoordeling ervan.
101		Huidig programma	Hoe worden momenteel de prestaties op Ambachtelijk Vakmanschap gemeten? Heeft u hier indicatoren voor? Of vraagt dit uitwerking van de opdrachtnemer?	We hebben op dit moment geen concrete indicatoren hiervoor en staan open voor advies hierover van de inschrijvers.
102		Huidig programma	Welke ideeën zijn er al m.b.t. kortdurende en kleinschalige leer- en ontwikkelinterventies; interventies; en brede trainingen en langer lopende leertrajecten?	We zijn benieuwd naar uw voorstellen hiervoor, zie vraag 44 voor wat er nu al loopt.
103		Huidig programma	Wat is de link tussen de verschillende genoemde onderwerpen (persoonlijk en professioneel leiderschap; effectief samenwerken; bredere context, politieke dynamiek en transities) en Ambachtelijk Vakmanschap? Hoe worden deze onderwerpen idealiter met elkaar verweven?	Deze onderwerpen vormen samen de kern van wat wij onder Ambtelijk Vakmanschap verstaan. Persoonlijk en professioneel leiderschap gaan over bewust en verantwoordelijk handelen binnen je rol. Effectief samenwerken is essentieel in een organisatie waarin opgaven complex en domeinoverstijgend zijn. En inzicht in de bredere context, inclusief politieke dynamiek en maatschappelijke transities, is nodig om goed te kunnen schakelen tussen beleid, uitvoering en bestuur. Ambtelijk Vakmanschap vraagt om een integrale benadering, waarin deze thema's met elkaar zijn verweven en voortdurend in ontwikkeling zijn. We zijn benieuwd hoe u dit in uw aanpak terug laat komen.

104		Huidig programma	Zijn er specifieke thema's of onderwerpen die prioriteit hebben binnen de interventies?	Nee, geen prioriteiten op voorhand.
105		Huidig programma	Van welke methodieken en werkvormen wordt momenteel gebruik gemaakt en welke wensen liggen er nog in didactische expertise?	De provincie zet uiteenlopende methodieken en werkvormen in en er zijn geen specifieke wensen, we zijn benieuwd naar uw expertise en voorstellen voor methodieken en werkvormen.
106		Huidig programma	Wat wordt er momenteel gedaan aan Ambachtelijk Vakmanschap?	Zie antwoord vraag 44.
107		Interne ondersteuning	Zijn de actuele kennis, professionele competenties en expertise van de ambtenaren in beeld gebracht?	Er is geen afzonderlijke analyse beschikbaar die we kunnen delen. Wel is dit thema de afgelopen periode vanuit verschillende perspectieven verkend: via input van management en medewerkers, reflectie op de dagelijkse praktijk, vanuit ons expertise en inzichten vanuit onder meer het rijk rondom ambtelijk vakmanschap. Op basis daarvan is het raamwerk van de leerlijn opgebouwd.
108		Interne trainers	Wat zijn de verwachtingen rondom de samenwerking met het interne team Leren, Ontwikkelen en Innoveren?	Onze verwachtingen staan beschreven in het beschrijvend document, onder Hoofdstuk 1 - Visie op de samenwerking.
109		Interne trainers	Hoe groot is het interne team Leren, Ontwikkelen en Innoveren? Hoeveel trainers zijn er (hoeveel tijd hebben zij), welke expertises zijn er en wie zijn de overige betrokkenen?	Het team van in te zetten professionals bestaat uit 8-15 personen. Voor de uitvoering van gevraagde interventies gaan we vooralsnog niet uit van de inzet van medewerkers van de provincie.

110		Maatwerk	Hoe ziet u het maatwerk voor zich? Wat verstaat u daaronder?	Onder maatwerk verstaan we leerinterventies die worden ontwikkeld voor een specifieke doelgroep, functiegroep of team. Deze interventies sluiten aan op concrete leer- en ontwikkelvragen die binnen deze groepen leven rondom de thema's van de percelen. De leerinterventies worden in samenspraak met de provincie vormgegeven en zijn afgestemd op de context, dagelijkse praktijk en gewenste ontwikkeling van de betreffende groep.
111		Groepsgrootte	Hoe worden de deelnemers voor de leerlijn geworven? Is dit op eigen initiatief of is de leerlijn een verplicht onderdeel?	Zie antwoord vraag 28, aanvullend: in samenwerking met een communicatiebureau worden uiteenlopende fysieke en digitale communicatieuitingen ontwikkeld die collega's informeren en enthousiasmeren om deel te nemen.
112		Groepsgrootte	In hoeverre kan de opdrachtnemer suggesties doen voor de indeling van de groepen deelnemers?	Suggesties zijn altijd welkom.
113		Groepsgrootte	Hoe worden de groepen deelnemers ingedeeld? Zijn dit individuen uit de hele organisatie of gaat het om teams die gezamenlijk de leerlijn doorlopen?	Beide situaties komen voor, daarbij kunnen groepen deelnemers ook bestaan uit collega's met bepaalde functiegroepen of collega's werkzaam in b.v. beleidsprogramma's of concernprogramma's.
114		Groepsgrootte	Van welke groepsgrootte wordt er uitgegaan?	Zie antwoord vraag 1 en vraag 77.
115		groepen	Hoeveel groepen zullen er per perceel gevormd worden?	Dat is niet vooraf in te schatten, zie antwoord vraag 1.

116		Leerinterventies	Hoeveel tijd hebben deze medewerkers beschikbaar om deel te nemen aan de leerinterventies?	Er is geen vastgestelde hoeveelheid tijd hiervoor, elke medewerker bespreekt met de leidinggevende of deelname aan een interventie haalbaar is in combinatie met het dagelijkse werk. Medewerkers maken jaarlijkse afspraken over het realiseren van hun leer- en ontwikkelbehoeften.
117		Leerinterventies	Welke functieniveaus krijgen te maken met deze leerlijn?	Alle functieniveaus, daarbij is het goed om te weten dat de meeste collega's HBO- of WO-geschoold zijn en in schaalniveau 10-12 zitten.
118		Leerinterventies	In welke teams zitten deze medewerkers?	In alle teams, breed verdeeld over de organisatie.
119		Leerinterventies	Hoeveel medewerkers beslaan deze leerinterventies?	Zie antwoord vraag 1 en vraag 77.
120		Voorwaarden	Kunt u akkoord gaan met een maximale aansprakelijkheid gelijk aan de opdrachtwaarde?	Niet akkoord.
121		Beschrijvend document/ Prijzenblad Paragraaf 2.5.6	In het prijzenblad kunnen uitsluitend uurtarieven worden benoemd. Gelden deze uurtarieven voor zowel het ontwikkelen, uitvoeren, als het evalueren?	Ja deze tarieven gelden voor al de genoemde werkzaamheden/activiteiten, zie antwoord vraag 38.

122		Beschrijvend document/ Prijzenblad Paragraaf 2.5.6	Kunnen de tarieven jaarlijks geïndexeerd worden?	Ja, zie hiervoor de raamovereenkomst artikel 4.
123		Bijlage 4 Referentieprojecten	Is het mogelijk om meer dan 1 referentieproject in te dienen per kerncompetentie?	Ja, dit is mogelijk.
124		Bijlage 4 Referentieprojecten	Is het mogelijk om bij beide kerncompetenties hetzelfde referentieproject op te voeren?	Ja, dit is mogelijk.
125		Beschrijvend document Paragraaf 4.2.1	In hoeverre is het de bedoeling om CV's op te nemen van een aantal trainers/coaches/adviseurs? En dienen die dan binnen de maximale 5 A4 te worden beschreven?	Het is niet de bedoeling om uitgebreide cv's op te nemen. Wel vragen we u om binnen de beantwoording (maximaal 5 A4) kort en kernachtig de relevante expertise, ervaring en rol(len) van betrokken trainers, coaches of adviseurs te beschrijven, zodat een goed beeld ontstaat van hun bijdrage aan de leerlijn.
126		Beschrijvend document Paragraaf 4.2.2	Wordt er bij 'Kwaliteitscriterium 2 Casus' gevraagd naar een beschrijving van de leerinterventie, of (ook) van het proces van het ontwikkelen van de leerinterventie?	Beide elementen zien we graag beschreven.
127		Beschrijvend document Paragraaf 4.2.2	Met hoeveel deelnemers dienen we rekening te houden bij het 'Kwaliteitscriterium 2 Casus'?	Zie antwoord vraag 1.

128		Beschrijvend document/ Prijzenblad Paragraaf 4.3	U geeft aan: Indien een inschrijver aanvullende rollen hanteert die niet direct binnen deze categorieën vallen, kan dit in de toelichting worden opgenomen met een onderbouwing van het voorgestelde tarief. In het prijzenblad is echter geen ruimte voor toelichting. Is het de bedoeling om deze toelichting bij 'Kwaliteitscriterium 1' te benoemen?	Ja, dat is inderdaad de bedoeling.
129		Beschrijvend document Paragraaf 5.1	Vallen de leidinggevenden van de ambtenaren ook onder de doelgroep van de opdracht?	Ja, leidinggevenden vallen ook onder de doelgroep van deze opdracht. In de ontwikkeling van de leerlijn houden we rekening met hun specifieke rol, verantwoordelijkheden en leerbehoeften.
130		Algemeen	We hebben de beschrijvingen van de percelen gelezen en geloven dat heldere leerdoelen per perceel een waardevolle toevoeging zou zijn om jullie behoefte mbt de ontwikkeling van de medewerkers te verhelderen. Partijen als wij kunnen zich dan nog meer toespitsen op deze leerdoelen als uitkomsten van de begeleiding. Is het mogelijk voor jullie om leerdoelen te beschrijven? (bijv. 'Aan het einde van het traject zijn de medewerkers in staat om...')	De leerdoelen per interventie variëren en worden in afstemming met de opdrachtnemer verder uitgewerkt. Voor deze aanbesteding beperken we ons tot de overkoepelende leerdoelen van de totale leerlijn. Deze zijn opgenomen in het beschrijvend document, hoofdstuk 5.

131		Vragen perceel 2	In dit perceel wordt samenwerken centraal gesteld. Daarbij worden verschillende thema's genoemd. Ligt bij jullie de focus in dit traject op het versterken van de samenwerking middels bijv. Teamcoaching, groepsdynamiek, communicatietechnieken etc. In de context van projectmatig en programmatisch werken? Of is er ook behoefte aan training in projectmatig en programmatisch werken?	De nadruk ligt niet zozeer op teamcoaching (dat valt buiten scope van deze aanbesteding), eerder op trainingen en andersoortige interventies om bijvoorbeeld communicatietechnieken en verschillende manieren van werken te versterken. Projectmatig en programmatisch werken behoren daar ook toe.
132		Vragen perceel 2	Wordt een inschrijving uitgesloten als niet alle subthema's binnen een perceel worden gedekt? Of is een sterke focus op één of enkele onderdelen voldoende?	Een inschrijving wordt niet uitgesloten als niet alle subthema's binnen een perceel worden gedekt. Wel verwachten we dat inschrijvers een duidelijke visie en aantoonbare expertise hebben op het hoofdthema van het perceel én op meerdere van de benoemde subthema's.

133		Vragen perceel 3	Over de verhouding casus ↔ visie/plan van aanpak: In de casus wordt gevraagd om onderbouwing vanuit visie. Mag hierin worden verwezen naar het eerder ingediende plan van aanpak (GU1)? Of moet de visie volledig zelfstandig herhaald worden in de casustekst?	Dat is aan de inschrijver zelf, u mag verwijzen naar het eerder ingediende plan van aanpak.
134		Vragen perceel 3	Over beoordeling en interpretatie van de casus: De beoordelingscriteria zijn helder maar vrij breed. Hoe beoordeelt u 'inzicht in de context en dynamiek'? Gaat het vooral om analyse, om methodische keuzes, of om de aansluiting op de praktijk van de provincie?	Bij de beoordeling van 'inzicht in de context en dynamiek' gaat het ons vooral om de manier waarop de inschrijver laat zien kennis te hebben van – en ervaring met – de praktijk van de provincie. Hoe dit inzicht wordt vormgegeven (via analyse, methodische keuzes of aansluiting op de praktijk) is aan de inschrijver. We nodigen u uit om hierin uw eigen aanpak en visie te laten zien.