

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Planning	In paragraaf 2.4 van het Aanbestedingsdocument staat: Indien vragen 1e Nota van Inlichtingen: 09-04-2026. Wij gaan ervan uit dat dit betekent tot het einde van de dag op 9 april. In de vraag-en-antwoordmodule van Tendered staat echter dat vragen uiterlijk op 9 april vóór 12.00 uur moeten worden ingediend. Aangezien de aanbesteding op 1 april via Tendered is gepubliceerd en het paasweekend in deze periode valt, is de beschikbare tijd om de stukken zorgvuldig te bestuderen en vragen te formuleren beperkt. Kunt u daarom de termijn voor het indienen van vragen met één dag verlengen, in lijn met het proportionaliteitsbeginsel? Indien dit niet mogelijk is, kunt u dat motiveren?	Indienen vragen 1e Nota van Inlichtingen Conform paragraaf 2.4 van het Bestedingsdocument ; uiterlijk einde dag 9 april  Wij zullen dit gelijktrekken, dit geldt ook voor het indienen van de 2e Nota van inlichtingen. Planning conform paragraaf 2.4 van het Aanbestedingsdocument.
2	Bijlage 7 - referentieverklaring	Mag voor beide referenties dezelfde opdrachtgever en opdracht worden ingebracht? Of dienen het twee verschillende opdrachtgevers / opdrachten te zijn?	U dient per kerncompetentie 1 referentieverklaring aan te leveren. Dit kan dus ook dezelfde partij zijn mits deze voldoet aan beide kerncompetenties zoals vermeld in het aanbestedingsdocument paragraaf 3.4.1 en 3.4.2.
3	Bijlage 4 - inschrijfbiljet	Wat wordt precies bedoeld met provisiekosten — is dit een opslag op de uurtarieven van ingezette zelfstandige professionals?	Correct, is een opslag conform voorwaarden zoals gesteld in Bijlage 4 inschrijfbiljet Teamontwikkeling.
4	Bijlage 4 - inschrijfbiljet	Kunnen inschrijvers lagere uurtarieven aanbieden dan de genoemde maxima (deze velden zijn namelijk niet grijs en volgens de uitleg kunnen alleen de grijze velden worden aangepast)?	De opgegeven uurtarieven gelden als maximale tarieven. Per aanvraag en bijbehorende offerte wordt vastgesteld welk tarief van toepassing is. Wij gaan er daarbij vanuit dat niet standaard het hoogste tarief wordt gehanteerd. Uiteraard kunnen lagere tarieven in de offertes worden aangeboden. Indien standaard het hoogste tarief wordt voorgesteld, zullen wij dit nader bespreken.
5	Bijlage 7 - referentieverklaring - kerncometentie 2	Mogen referenties van verschillende opdrachtgevers worden gecombineerd voor kerncompetentie 2 (gelijktijdige begeleiding van minimaal 3 teamtrajecten), of moet het binnen één organisatie zijn?	U dient bij kerncompetentie 2 een referentieverklaring aan te leveren waarbij u ten minste één opdracht heeft uitgevoerd waarbij u verantwoordelijk was voor de gelijktijdige begeleiding van minimaal 3 separate teamontwikkeltrajecten binnen één organisatie.
6	Aanbestedingsdocument, paragraaf 2.9.2 en 5.3	De beoordeling van kwaliteit vindt plaats op basis van een percentage van het maximaal aantal punten, waarbij consensus wordt bereikt zonder gemiddeldes te berekenen (par. 2.9.2 en 5.3. Kan HDSR toelichten hoe zij de objectiviteit en consistentie van de beoordeling waarborgt, gezien het ontbreken van een gestandaardiseerde scoringsmethodiek?	Zoals beschreven in paragraaf 2.9.2 zal beoordeling eerst individueel door Materiedeskundige medewerkers worden gedaan, zonder inzage in het inschrijfbiljet. Vervolgens zal een Consensus overleg plaatsvinden . De afdeling inkoop bewaakt dit proces.
7	Aanbestedingsdocument, paragraaf 4.2	In paragraaf 4.2 wordt aangegeven dat minimaal “-5%” van het gefactureerde bedrag moet worden ingezet voor SROI. Kan HDSR bevestigen dat dit een typefout betreft en het percentage 5% betreft?	Correct, het betreft 5%.
8	Aanbestedingsdocument	Kan HDSR aangeven of binnen de organisatie gebruik wordt gemaakt van specifieke methodieken, instrumenten of kaders (bijv. persoonlijkheidsprofielen of organisatiemodellen) waarmee de opdrachtnemer rekening dient te houden bij de uitvoering van teamontwikkelingstrajecten?	Nee, dit zal per offerte aanvraag worden bekeken.
9	Aanbestedingsdocument	Kan HDSR haar visie toelichten op teamleiderschap, in het bijzonder de gewenste balans tussen sturing (management) en begeleiding (coaching), en hoe dit terugkomt in de opdrachtverlening?	HDSR streeft naar ‘Ziel & Zakelijkheid’ - hier bedoelen we mee dat we een mix willen hanteren van sturen op de relatie (ziel) en resultaat (zakelijkheid). We willen zien dat leidinggevenden eigenaarschap stimuleren binnen hun teams en de professionele goei van medewerkers centraal zetten. Eigenaarschap definiëren we als: verantwoordelijkheid nemen voor je eigen impact ongeacht de omstandigheden.
10	Aanbestedingsdocument	Kan HDSR aangeven of functieprofielen of rolbeschrijvingen van teamleiders beschikbaar worden gesteld aan de opdrachtnemer ter voorbereiding en uitvoering van teamontwikkelingstrajecten?	Nee, dit zal per offerte aanvraag worden bekeken.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
11	Bijlage 11 en 12	In bijlage 11 (Scenario's Teamontwikkeling) en bijlage 12 (Procesbeschrijving) wordt gewerkt met verschillende typen teams en teamcontexten.  Kan HDSR toelichten hoe zij onderscheid maakt tussen vaste en tijdelijke teams en in hoeverre dit onderscheid van invloed is op de aard en duur van teamontwikkelingstrajecten?	Het kan zo zijn dat voor projecten tijdelijke teams worden ingezet. Als voor deze projecten teambegeleiding van belang is dan zullen we in de aanvraag aangeven dat het een tijdelijk team betreft. Voor de aard en duur van het traject verwachten we hier geen onderscheid in te maken ten opzichte van vaste teams. Maar elk traject staat daarin op zichzelf.
12	Aanbestedingsdocument	Kan HDSR haar visie toelichten op de balans tussen leidinggeven en zelforganisatie binnen teams, en in hoeverre deze visie richtinggevend is voor de gewenste teamontwikkelingstrajecten?	We sturen op resultaten door helder te maken wat we binnen vastgestelde kaders willen bereiken en duidelijke afspraken te maken over doelen en verwachtingen. Daarbij sturen we gericht op voortgang, kwaliteit, kosten en prestaties. Tegelijkertijd geven we ruimte voor eigen invulling en keuzes, zodat mensen hun vakmanschap en competenties optimaal benutten. We zijn een asset intensieve publieke organisatie en combineren onze waardevolle mensgerichte cultuur met zakelijkheid: met oog voor verbondenheid en samenwerking én met aandacht voor kosten, prestaties en risico's. Zo vinden we een goede balans en benutten we het beste van beide werelden. Integraal leiderschap betekent dat we mensgericht en taakgericht sturen. We spreken elkaar aan als resultaten niet worden gehaald, altijd met oog voor samenwerking. Als aanspreken niet voldoende is, zien we escaleren als middel om helderheid en voortgang te borgen. Zo creëren we een cultuur waarin mensen eigenaarschap tonen en samen werken aan het beste resultaat. Zie ook het antwoord op vraag 11. Deze visie is inderdaad richtinggevend.
13	Aanbestedingsdocument	Kan HDSR toelichten welke typen teamontwikkelingstrajecten de afgelopen jaren zijn uitgevoerd en welke belangrijkste leerpunten hieruit naar voren zijn gekomen?	De trajecten staan op zichzelf. Als we kijken naar gedeelde leerpunten dan komen deze 3 naar voren: 1. Heelmeesterschap - waarbij met name wordt bedoeld dat leidinggevend minder zouden moeten overnemen, minder regie zouden moeten nemen en niet direct oplossingen moeten aandragen. 2. Rolonduidelijkheid - binnen teams is niet altijd helder wie welke rol vervult, welke afspraken leidend zijn en wat men van elkaar kan en mag verwachten. 3. Communicatie - een cultuur van kritisch en eerlijk feedback geven is er niet: dit is spannend en wordt vermeden.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
14	aanbestedingsdocument paragraaf 1.3	In het aanbestedingsdocument (paragraaf 1.3) en de bijlagen wordt inzicht gegeven in de context en ontwikkelopgaven van HDSR.  Kan HDSR de belangrijkste kenmerken van de huidige organisatiecultuur schetsen, evenals de gewenste ontwikkelrichting, voor zover relevant voor de inzet van teamontwikkelingstrajecten?	Zie 1.3 in het Aanbestedingsdocument. De steeds veranderende context vraagt om een organisatie die wendbaar en slagvaardig is en blijft. Dat wil zeggen: wendbaar in het tijdig zien en oppakken van nieuwe ontwikkelingen, slagvaardig in het snel en effectief handelen. Een organisatie die garant staat voor de uitvoering van haar watertaken, nu en ook nog over 30 jaar, tegen aanvaardbare maatschappelijke kosten en risico's. Dit vraagt om een duidelijke koers en om een gezamenlijke manier van sturen.  Wendbaarheid betekent voor ons niet vrijblijvendheid. Onze koers is verankerd in de maatschappelijke opgave en de wettelijke taken van het waterschap. Binnen die heldere kaders sturen we op resultaat, zoeken we steeds naar de meest effectieve en efficiënte aanpak en passen we ons aan als omstandigheden veranderen. Zo combineren we koersvastheid met flexibiliteit en blijven we zowel toekomstgericht als handelingsgericht.  We realiseren ons dat we een publieke organisatie zijn en dat onze mensen ambtenaren zijn. Dat brengt verplichtingen mee in de manier waarop we handelen.  Onze kernwaarden helpen ons ook extern richting te geven: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanuit vertrouwen werken we zorgvuldig, transparant en betrouwbaar, zodat inwoners en partners kunnen rekenen op ons;</li> <li>• Vanuit bezieling zetten we ons in voor het algemeen belang en tonen we betrokkenheid bij de opgaven in ons gebied;</li> <li>• Vanuit samen zoeken we actief de samenwerking met inwoners, bedrijven, medeoverheden en maatschappelijke partners, omdat we maatschappelijke resultaten alleen gezamenlijk kunnen bereiken.</li> </ul> Door verbinding te maken en onze publieke rol met verantwoordelijkheid te vervullen, kunnen we de uitdagingen van vandaag en morgen waarmaken.
15	Bijlage 11, scenario's	In bijlage 11 worden verschillende scenario's geschetst. Scenario 4 lijkt elementen te bevatten die zowel binnen als buiten de scope van teamontwikkeling kunnen vallen. Kan HDSR toelichten hoe dergelijke grensgevallen in de praktijk worden beoordeeld en welke criteria daarbij doorslaggevend zijn?	In het genoemde scenario is er sprake van facilitatie op de inhoud: dit valt zoals vermeld in bijlage 11 buiten teamontwikkeling.
16	Bijlage 11, scenario's	In bijlage 11 (Scenario's Teamontwikkeling) wordt bij de beoordeling van de scenario's uitgegaan van teams met een gezamenlijke opdracht en duidelijke teamgrenzen. Kan HDSR toelichten of dit wordt gezien als een voorwaarde voorafgaand aan inzet van teamontwikkeling, of dat het expliciteren hiervan onderdeel kan zijn van het teamontwikkelingstraject zelf?	Ja - we zullen geen teamontwikkeling aanvragen op het moment dat er geen duidelijke teamgrenzen of een duidelijke opdracht is.
17	Eerdere en welke ervaringen met partijen bij soortgelijke trajecten?	Hebben jullie afgelopen jaren voor dit onderwerp ook met een vaste partij gewerkt of met meerdere bureaus? Kunnen jullie laten weten wat hierin wel/niet is bevallen?	Meerdere bureaus. Er zijn geen specifieke punten te noemen die niet zijn bevallen.
18	Visie op samenwerking en Leiderschap	We vinden het belangrijk dat er voldoende raakvlak is in hoe we over en weer kijken naar teamontwikkeling. Kunnen jullie iets laten weten over jullie visie op samenwerking en leiderschap?	Zie het antwoord op vraag 12
19	Wat zoeken jullie wel en niet in een bureau?	Wat zoeken jullie in een bureau en wat is daarbij belangrijk in de samenwerking? En waar zijn jullie nadrukkelijk niet naar op zoek?	Zie in het aanbestedingsdocument paragraaf 3.4 en hoofdstuk 4 en paragraaf 5.4. De expertise van leverancier en visie horen wij graag van de inschrijvers.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
20	Klik check via presentatie ronde?	Het hebben van een onderlinge klik is van groot belang bij begeleiding in teamontwikkeling en zeker daar waar het o.a. kan gaan over psychologische veiligheid. In de aanbesteding is nu geen ruimte ingebouwd voor bijvoorbeeld een presentatieronde. Is dat een bewuste keuze en in hoeverre staan jullie er open voor om hier iets voor in te passen?	hier is niet voor gekozen en dit zal ook niet ingepast worden.
21	Prijnsformulier	In het prijsformulier wordt aangegeven dat alleen de grijze velden ingevuld kunnen worden. Dit is alleen cel D40 (% provisie). Betekent dit dat er maximaal 15% kan worden toegevoegd aan de reeds ingevulde uurtarieven?	Correct. Let wel op dat de genoemde tarieven de maximale tarieven zijn. Zie ook het antwoord op vraag 4.
22	Beoordelingsteam	Wij zijn nieuwsgierig naar de samenstelling van het beoordelingsteam. Kunnen jullie iets delen over de functies / afdelingen die hier vertegenwoordigd zijn?	Niet meer dan zoals vermeld in paragraaf 2.9.2 van het Aanbestedingsdocument.
23	Bijlage 4: Grijze velden	U geeft aan dat de grijze velden ingevuld dienen te worden, echter is er slechts een veld grijs. Is dit het of zijn er meer grijze velden?	Correct, er is 1 veld
24	Aantal bijlages	Missen wij een bijlage waar wel alle tarieven ingevuld kunnen worden?	Nee, zie ook het antwoord op vraag 4
25	Aanbestedingsdocument, paragraaf 1.3 De opdracht	1.3 Afbakening van de opdracht: Hoe verhouden de punten 'Teamcoaching en groepsreflectie' zich tot 'Ondersteuning bij samenwerking, communicatie en teamdynamiek?'	De punten verhouden zich tot elkaar in de mate dat het beiden mogelijke interventies kunnen zijn in een teamontwikkeltraject. Deze interventies kunnen naast elkaar bestaan maar ook afzonderlijk worden ingezet - op basis van de behoefte.
26	Aanbestedingsdocument, paragraaf 1.3 De opdracht	Bij indicatie van de opdracht (blz. 6) geven jullie in de tweede alinea aan dat de gemiddelde inzet 15-25 uur is per traject, terwijl in alinea 5 weer staat 20-30 uur. Kunnen jullie aangeven waar we van uit moeten gaan qua gemiddelde?	De verwachting is dat per traject gemiddeld circa 15-25 uur aan inzet benodigd zal zijn. Daarnaast wordt voorzien dat voor een aanzienlijk aantal teams een inzet van ongeveer 20-30 uur per traject noodzakelijk kan zijn. Deze inschattingen zijn indicatief; op dit moment is de exacte urenbehoefte nog niet volledig te bepalen
27	Aanbestedingsdocument, paragraaf 1.3 De opdracht	bij indicatie van de opdracht (blz. 6) geven jullie aan dat elk traject uitgevoerd wordt met groepen van minimaal 6 en maximaal 12 deelnemers. Wij kunnen ons voorstellen dat er teams zijn die groter zijn dan 12 personen. Hoe gaan jullie hier mee om? En mogen wij met een groepsgrootte groter dan 12 deelnemers werken met 2 begeleiders?	De verwachting is dat deze situatie sporadisch zal voorkomen. Mocht dit zich voordoen dan zullen we hierover voorafgaand in overleg gaan.
28	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.4 Gunningscriterium 1	Gezien onze ervaring met het schrijven van aanbestedingen en de door u gevraagde punten bij gunningscriterium 1 willen we jullie vragen het maximum aantal pagina's bij te stellen naar 3 pagina's. We hebben een heldere visie inclusief visuele weergave wat wij graag goed willen onderbouwen.	Wij blijven conform de tenderinstructies bij een maximale omvang van twee A4 .
29	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.4 Gunningscriterium 1	5.4 punt 3 - Kunt u toelichten wat u verstaat onder "de benadering van eigenaarschap binnen teams"? Gaat het hierbij om de visie van de inschrijver op het vergroten en stimuleren van eigenaarschap van het team als geheel?	Correct: Zie ook het antwoord op vraag 9, 12 en in mindere mate 14.
30	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.4 Gunningscriterium 1	U vraagt hoe wordt omgegaan met veranderopgaven. Kunt u toelichten hoe u de relatie ziet tussen veranderopgaven en teamontwikkeling? Verwacht u dat inschrijvers deze veranderopgaven integraal meenemen binnen de visie op teamontwikkeling, of dat hiervoor een afzonderlijke, expliciete visie wordt beschreven?	Integraal. Wat betreft veranderopgaven: alles wat we doen start bij de dynamiek en maatschappelijke opgaven in ons werkgebied. Dit bepaalt hoe wij onze watertaken uitvoeren. Opgaven veranderen voortdurend en we werken met een grote diversiteit aan stakeholders. Daarom stemmen we onze werkwijze continu af op maatschappelijke urgentie en de behoeften van de samenleving. Bestuurlijk-politieke ambities geven richting aan onze keuzes.
31	Inleiding	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/ Pagina 5: Inleiding  Wordt er binnen het management een gevoel van noodzaak ervaren om te werken aan teamontwikkeling? En geldt dit ook voor de medewerkers van het Waterschap?	Niet per se om te werken aan teamontwikkeling. Wel om te werken aan een organisatie die naast ziel ook zakelijkheid hoog in het vaandel heeft staan - en met de notie dat er mogelijk teamontwikkeling nodig is om hieraan bij te dragen (naast andere te nemen stappen). Draagvlak is er dus zeker over alle linies.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
32	Wat verstaan wij onder teamontwikkeling	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/pagina 5: "Wat verstaan wij onder teamontwikkeling"  In onze ervaring vinden teamontwikkeltrajecten plaats in de context van de visie, kernwaarden en strategie van een organisatie. Ook vindt teamontwikkeling plaats binnen het systeem van de wijze waarop een organisatie formeel en informeel functioneert. In hoeverre wordt dit meegenomen in deze teamontwikkeltrajecten?	per offerte aanvraag zal dieper worden ingegaan op het inhoudelijke gedeelte van teamontwikkeling en passend bij de betreffende doelgroep
33	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.4 Gunningscriterium 1	5.4 punt 3 - Welke specifieke veranderopgaven ziet de opdrachtgever momenteel binnen de teams?	Samenwerken over teams heen. Aanspreekgedrag stimuleren. Geen heilmeesterschap maar eigenaarschap. De motivatie en het inzicht om te willen veranderen om relevant te blijven. Rolduidelijkheid creëren binnen teams. Onderlinge cohesie versterken. Gedeelde visie in lijn met organisatorische doelstellingen bepalen.
34	Afbakening van de opdracht	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/ Pagina 5: Afbakening van de opdracht  Kunt u een beeld geven van de huidige situatie en de gewenste situatie in de teams die de noodzaak voor teamontwikkeling illustreren?	Zie het antwoord op vraag 9, 12 en 14.
35	Afbakening van de opdracht	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/ Pagina 5: Afbakening van de opdracht  Zijn er binnen de organisatie collectieve gedragspatronen of culturele eigenheden die het goed functioneren van teams en de onderlinge samenwerking in de weg staan?	Zie het antwoord op vraag 13 en 33.
36	Wat verstaan we onder teamontwikkeling?	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/ Pagina 5: Wat verstaan we onder teamontwikkeling?  Welke (meetbare) criteria hanteert u om de kwaliteit van de teams te beoordelen en op welke manier wilt u sturen op de ontwikkeling van de teams?	Op dit moment behelst het enquetes, medewerkerstevredenheid, gesprekken met interne opdrachtgevers/leidinggevenden, 0- en eindmeting.
37	Afbakening van de opdracht Bijlage 11	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/ Pagina 5 en 6: Afbakening van de opdracht Bijlage 11  Binnen organisaties is het leren van elkaar en het delen van best practices een zeer inspirerend gegeven voor teamontwikkeling. Dat vraagt om bredere ontmoetingen tussen verschillende teams. Kan dat onderdeel van het teamontwikkelingtraject zijn?	Dit kan inderdaad een optie zijn.
38	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.4 Gunningscriterium 1	5.4 punt 3 - Kunt u wat meer vertellen over hoe cultuurverschillen een rol spelen in uw organisatie?	Cultuurverschillen zijn er tussen de afdelingen onderling. We worden bestuurd door ons algemeen- en dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur stelt het beleid vast en controleert of het dagelijks bestuur het beleid goed uitvoert. Het dagelijks bestuur bestaat uit de dijkgraaf en hoogheemraden. Vervolgens zijn er 4 afdelingen die onze primaire taken uitvoeren: Muskusrattenbeheer, VTH (vergunningverlening toezicht en handhaving), Waterbeheer en Zuiver. Daarnaast zijn er 5 ondersteunende afdeling: I&A (informatie en automatisering), Bedrijfsvoering, BJC (bestuur, juridische zaken en communicatie), OSA (organisatie, strategie en advies), IB (ingenieursbureau). Het gaat te ver om te zeggen dat elke afdeling haar eigen cultuur heeft, maar onderlinge verschillen in de organisatie spelen zich vooral op afdelingsniveau af.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
39	Scope opdracht	Aanbestedingsdocument 1.3. De opdracht/ Pagina 5: Scope opdracht  Is het teamontwikkeltraject aanbod gestuurd en kunnen teams op basis van vrijwilligheid meedoen, of heeft het een verplicht karakter?	Verplicht. In onze visie kun je pas aan teamontwikkeling doen als het volledige team hieraan deelneemt.
40	Algemeen	In hoeverre kunt u garanderen dat partijen die geen ervaring hebben met het werken voor uw waterschap dezelfde kansen hebben als partijen die wel ervaring hebben met het werken voor uw waterschap? In hoeverre is er sprake van een gelijk speelveld?	Er is geen voorkeur, de uitvraag gaat over teamontwikkeling en hier is geen specifieke kennis van en over Waterschappen noodzakelijk.
41	Algemeen	Wij denken dat het erg belangrijk is dat de begeleider van de teamtrajecten een 'klik'/verbinding kan maken met de teams. Daarom zijn wij ook verbaasd dat een kennismaking met of zonder pitch van de begeleiders geen onderdeel uitmaakt van de selectieprocedure. Wat is daarvan de reden?	In bijlage 12 staat dat een kennismakingsafpraak deel uitmaakt van het proces tussen het HDSR-team en de voorgestelde coach/facilitator. Daar willen we de klik zien.
42	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.5 Gunningscriterium 2	Gunningscriterium 2 - Doelstelling van het criterium, punt 3 - Wat bedoelt u met 'consistent worden uitgevoerd'?	In de context van teamontwikkeltrajecten door een externe partij betekent dat de interventies, begeleiding en trainingen structureel, betrouwbaar en inhoudelijk gelijkwaardig plaatsvinden, ongeacht welk teamlid, welke coach of welk moment het betreft. Het doel is een voorspelbare hoge kwaliteit en een blijvende gedragsverandering.
43	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.5 Gunningscriterium 2	Gezien onze ervaring met het schrijven van aanbestedingen en de door u gevraagde punten bij gunningscriterium 2 willen we jullie vragen het maximum aantal pagina's bij te stellen naar 3 pagina's?	Wij blijven conform de tenderinstructies bij een maximale omvang van twee A4 .
44	Aanbestedingsdocument, P 5. Paragraaf 1.3	U geeft aan dat het voor uw organisatie noodzakelijk is om wendbaar, slagvaardig en leren is. Kunt u meer context geven over de huidige situatie rond deze drie thema's en de dilemma's?	Zie het antwoord op vraag 14.
45	Aanbestedingsdocument + raamovk artikel 8 ; P 17, Paragraaf 4.2	U benoemt een SROI verplichting van 5%. Gezien de aard en de omvang van de opdracht achten wij een social return verplichting van 2% realistischer en werkbaarder. Bent u bereid het huidige percentage van 5% te herzien en aan te passen naar 2%?	Nee.
46	Aanbestedingsdocument; P19, paragraaf 5.1	In de eerste tabel beschrijft u drie gunningscriteria voor kwaliteit, u heeft hier geen nummering aan gehangen terwijl u in het fictieve rekenvoorbeeld wel daar naar verwijst? In het fictieve rekenvoorbeeld noemt u criterium 1, waarvoor 30 punten gegeven kunnen worden terwijl in het eerste tabel onder kwaliteit voor de eerste regel maar 20 punten toegekend wordt. De volgorde lijkt dus af te wijken van het rekenvoorbeeld en is daarmee onduidelijk. Kunt u het voorbeeld en de nummering aanpassen?	In Tabel 1 van paragraaf 5.1 staan de juiste punten bij de betreffende regels in de daarvoor bestemde kolom Maximaal aantal punten vermeld. De tabel daaronder is zoals aangegeven fictief en dient als voorbeeld.
47	Aanbestedingsdocument; P19, paragraaf 5.1	De puntentelling in de 2 tabellen kloppen niet per criterium. Ook het maximum aantal punten dat per criterium te behalen is verschillend per tabel. Kunt u dit aanpassen?	In Tabel 1 van paragraaf 5.1 staan de juiste punten bij de betreffende regels in de daarvoor bestemde kolom Maximaal aantal punten vermeld. De tabel daaronder is zoals aangegeven fictief en dient als voorbeeld.
48	Aanbestedingsdocument, Algemeen	Kunt u aangeven wie namens de opdrachtgever centraal formeel aanspreekpunt is en kunt u beschrijven hoe deze rol is belegd binnen uw organisatie? En hoe ziet u de afstemming met de afzonderlijke teams? Daar wordt in bijlage 12 wel uitleg over gegeven qua proces, maar niet over de echte verantwoordelijkheid?	Het centrale aanspreekpunt vanuit HDSR is belegd bij de subafdeling Leren en Ontwikkelen die valt onder de afdeling Mens & Organisatie die weer valt onder de afdeling Bedrijfsvoering. Het betreft een functie met inhoudelijke expertide en mandaat.
49	Aanbestedingsdocument, paragraaf 5.6 Gunningscriterium 3	Kunt u aangeven op welke manier u een beeld wenst te krijgen van de in te zetten professionals? Wilt u bijvoorbeeld het aantal professionals weten beschikbaar in ons netwerk en een globaal beeld van de bij hen aanwezige opleidingen en certificeringen? Of wenst u dit per professional terug te zien? Indien u dit laatste wenst is het aantal van twee pagina's te weinig om een goed beeld te geven per professional.	Globaal

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
50	PvE, 6.11	<p>U geeft in uw programma van eisen de volgende annuleringsvoorwaarden:            Tot 30 dagen vooraf kan kosteloos worden geannuleerd. • Tussen 30 en 14 dagen vooraf wordt 35% van de kosten in rekening gebracht • Tussen 14 en 7 dagen vooraf wordt 50% van de kosten in rekening gebracht • Kortere dan 7 dagen vooraf wordt 75% van de kosten doorbelast.</p> <p>Hiermee belast u opdrachtnemer de week voor aanvang van de opdracht met 25% van de kosten richting de uitvoerende trainer.</p> <p>Opdrachtnemer is de week voor aanvang niet verantwoordelijk voor annulering van de uitvoering en stelt daarom de volgende annuleringsvoorwaarden voor.</p> <p>Gaat u daarmee akkoord?</p> <p>- Tot 3 weken voor aanvang is annulering kosteloos</p> <p>- Tot 2 weken voor aanvang kan 50% van de overeengekomen kosten worden doorbelast.</p> <p>- Tot 1 week voor aanvang kan 75% van de overeengekomen kosten worden doorbelast</p> <p>- Vanaf 1 week voor aanvang kan 100% van de overeengekomen kosten worden doorbelast.</p>	<p>Annuleringsvoorwaarden zoals vermeld in het PVE blijven van kracht. Wij verwachten dat door de gedegen voorbereidingen van trajecten annuleringen korter dan 7 dagen voor uitvoering nauwelijks zullen voorkomen.</p>
51	1. Aanbestedingsdocument-sub: indicatie omvang van de opdracht	<p>U maakt onderscheid in lichte, middelzwaar en intensieve (team)trajecten. U geeft hier ook een indicatie van een aantal dagdelen bij. Tegelijkertijd lezen wij dat de werkelijke inzet afhankelijk is van de specifieke vraag en per keer wordt vastgesteld. Bij middelzware en intensieve teamtrajecten werken wij met resp. 2 teamcoaches en procesbegeleiders op een opdracht. Past dit binnen de kaders van deze aanbesteding?</p>	<p>Dat is afhankelijk van de opdracht - aantal dagdelen is inderdaad ter indicatie. Elk traject is hierin uniek. Twee teamcoaches zou onderdeel kunnen zijn, twee teamcoaches en een procesbegeleider ook, maar een enkele teamcoach ook: we willen voor middelzware en intensieve trajecten niet standaard met meerdere teamcoaches werken.</p>
52	Aanbestedingsdocument; P22, paragraaf 5.4	<p>Heeft u meer achtergrondinformatie over uw visie op teamsamenwerking en kernwaarden en hoe deze in de organisatie worden gedeeld?</p>	<p>Zie het antwoord op vraag 9, 12, 13 en 14.</p>
53	Inschrijfbijljet, Bijlage 4	<p>Kunt u beschrijven wat er valt onder definitie van provisiekosten?            En hoe deze meetelt in de totale opdrachtwaarde?</p>	<p>Zie het antwoord op vraag 3.</p>
54	Bijlage 4 - Inschrijfbijljet	<p>Begrijpen wij het correct dat de in het inschrijfbijljet opgenomen uurtarieven vaststaan en niet gewijzigd mogen worden? Aangezien is vermeld dat uitsluitend de grijze velden mogen worden ingevuld, lijkt alleen het percentage voor provisiekosten aanpasbaar. Kunt u bevestigen of deze interpretatie juist is?</p>	<p>Zie het antwoord op vraag 4.</p>
55	Inschrijfbijljet, Bijlage 4	<p>Kunt u uitleggen hoe u vanuit de uurtarieven en de provisie de vertaling maakt naar de opdrachtwaarde? De berekening is ons niet duidelijk en met welk volume u rekent.</p>	<p>Zie paragraaf 1.3 van het Aanbestedingsdocument. Hierin staat de raming van de omvang van de raamovereenkomst toegelicht.</p>

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
56	2. Programma van eisen 6.10	: Indien uit het kennismakingsgesprek blijkt dat de in te zetten partij niet aansluit op de vraag of de doelgroep stelt Opdrachtnemer een andere kandidaat voor. Indien deze partij ook niet aansluit heeft HDSR de mogelijkheid om de aanvraag te annuleren of elders uit te zetten, zonder dat er hiervoor kosten in rekening gebracht mogen worden. -Kunt u bevestigen dat met het woord "partij" u de voorgestelde teamcoach/procesbegeleider bedoeld? -Kunt u een aantal redenen noemen waardoor de teamcoach/procesbegeleider niet zou aansluiten op de vraag of doelgroep?	Dat klopt die wordt bedoeld. Reden waarom teamcoach niet aansluit kan zijn: geen connectie met materie, gevoel van onbekwaamheid of gevoel van te weinig vertrouwen van HDSR team. Tunnelvisie vanuit teamcoach/procesbegeleider, etc.
57	Inschrijfbiljet icm Aanbestedingsdocument p19	In het inschrijfbiljet staat dat alleen het provisiepercentage aangepast mag worden en niet de uurtarieven. In het Aanbestedingsdocument zijn verschillende prijstarieven benoemd waarmee wordt gerekend.	Zie het antwoord op vraag 4.
58	Inschrijfbiljet, Bijlage 4	Bij inzet van acteurs; gaat u akkoord met een vergoeding o.b.v. de medior staffel?	Acteurs kunnen in overleg deel uitmaken van een Teamontwikkeltraject. Als dat het geval is ontvangen we graag bij de betreffende offerte een kostenindicatie van de inzet van de acteur(s) zodat we vanuit HDSR dit kunnen beoordelen. We willen acteurs niet per definitie in de medior staffel plaatsen.
59	3. Programma van eisen 6.9	Vergoeding vindt uitsluitend plaats indien een voorgestelde kandidaat daadwerkelijk wordt geplaatst en voldoet aan de overeengekomen voorwaarden voor inzet. -Kunt u bevestigen dat met het woord "kandidaat" u de voorgestelde teamcoach/procesbegeleider bedoeld? -Kunt u een voorbeeld geven van een situatie dat een teamcoach/procesbegeleider niet voldoet aan de overeengekomen voorwaarden voor inzet?	Dat klopt dit wordt bedoeld. Tot op heden is dit nog niet voorgekomen.
60	Programma van Eisen punt 6.11	Bij annulering van de opdracht korter dan 14 dagen voor aanvang van de opdracht is het vrijwel onmogelijk om de gereserveerde dag(en) voor een andere opdrachtgever in te zetten. Wij stellen daarom een vergoeding van 100% voor bij annulering korter dan 14 dagen. Gaat u daarmee akkoord?	Zie het antwoord op vraag 50.
61	Inschrijfbiljet, Bijlage 4	Wij nemen aan dat het niveau van de ingezette teambegeleider wordt bepaald bij het uitbrengen van de offerte. Klopt dat?	Dat klopt. We verwachten dat na de kennismakingsafspraken (zie bijlage 12) de leverancier het niveau van de in te zetten teambegeleider kan bepalen en daarvoor een voorstel doet.
62	Inschrijfbiljet, Bijlage 4	Op uw inschrijfbiljet is niet aangegeven of de tarieven en provisie incl. of excl. de btw zijn weergegeven. Aangezien het inschrijfbiljet uiteindelijk deel zal uitmaken van de contractdocumenten verzoeken wij u het inschrijfbiljet aan te passen met de vermelding van de btw toepassing.	De vermelde tarieven op het Inschrijfbiljet zijn de tarieven die maximaal aangeboden worden bij het uitbrengen van een offerte en zijn <b>Excl.BTW</b> . Op het inschrijfbiljet staat vermeld dat de maximale tarieven Excl. Provisiekosten dienen te zijn. Wij hebben een aangepaste versie bij de NVI bijgesloten.
63	Conceptraamovereenkomst, art. 4	In 4.6 geeft u aan dat opdrachtnemer per 1 mei een indexering toe kan passen. In 4.4 geeft u aan dat de eerste maal dat dit plaats kan vinden minimaal 1 jaar na ingangsdatum contract is. In het aanbestedingsdocument geeft u aan dat de ingangsdatum van het contract 1 september 2026 zal zijn. Is de conclusie juist dat de eerste indexering in mei 2028 plaats kan vinden?	Correct
64	4. Bijlage Inschrijfbiljet	Provisiekosten. Kunt u aangeven welke type kosten onder provisiekosten worden verstaan binnen deze aanbesteding.	Zie het antwoord op vraag 3.
65	PvE, par. 6.4	Paragraaf 6.4 stelt: 'Na een aanvraag van Opdrachtnemer voor een teamontwikkeling dient Opdrachtgever [HDSR] binnen uiterlijk 10 werkdagen een schriftelijke offerte in te dienen.' De terminologie lijkt omgekeerd: het is immers de Opdrachtgever (HDSR) die een aanvraag doet, waarna Opdrachtnemer een offerte indient. Kunt u verduidelijken wie de aanvraag doet en wie de offerte indient, en zo nodig dit artikel corrigeren via de NVI?	Correct, dit is per abuis omgekeerd.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
66	Programma van Eisen punt 6.4	In het programma van eisen zien we dat er eerst een uitvraag komt en dan direct de offerte opgesteld moet worden voor het kennismakingsgesprek. Onze werkwijze is dat wij eerst de vraag verkennen in een intakegesprek met de betreffende opdrachtgever/leidinggevende en op basis daarvan een offerte opstellen. In zo'n gesprek kunnen wij verkennen wat de echte vraag is en wat er precies nodig is qua interventie, ook is er direct helder of er een klik is met de procesbegeleider. Is het mogelijk om deze werkwijze op te nemen?	Correct. Dit is per abuis omgekeerd. Zie bijlage 12 voor de juiste werkwijze. Bij stap 4 wordt de offerte uitgebracht en is er al dan niet sprake van een definitieve overeenstemming.
67	PvE, Par 5.2 icm bijlage 4	Het inschrijfbiljet introduceert 'provisiekosten' als het enige variabele prijscriterium. Provisie impliceert doorgaans een intermediairrol waarbij een opdrachtnemer zelfstandige professionals levert. Is het ook toegestaan dat de inschrijver trajecten (gedeeltelijk) uitvoert met eigen medewerkers? Zo ja, hoe worden de provisiekosten dan berekend? Is een provisie van 0% toegestaan?	mag 0 zijn maar geen wisselende provisiekosten, vast percentage voor elke opdracht tijdens de duur van de raamovereenkomst, ongeacht inzet eigen of externe medewerkers.
68	Inschrijfbiljet, Bijlage 4	Klopt het dat de door u genoemde tarieven vaststaan en dat deze niet lager aangeboden mogen worden?	Dit is onjuist. Zie het antwoord op vraag 4.
69	Programma van Eisen punt 6.4	Begrijpen wij goed dat binnen het raamcontract voor ieder afzonderlijk teamontwikkelvraagstuk een separate offerte door de opdrachtnemer dient te worden opgesteld?	Correct.
70	5. Bijlage inschrijfbiljet	Jr teambegeleider: we werken niet met jr teambegeleiders. Wij kunnen dus ook niet ondertekenen voor deze prijs. Toch vereist het biljet dat we geen aanpassingen doen in de tarieven. (behalve de provisiekosten) Waar kunnen wij dit aangeven op het formulier? Past het aanbod van alleen medior en senior teambegeleiders binnen de kaders van de aanbesteding of heeft dat consequenties voor de inschrijving?	Wij gaan af op de expertise van u als leverancier, u maakt de inschatting wat er nodig is voor succesvolle trajecten. Dit heeft geen consequenties voor de inschrijving.
71	Scope en inhoud van teamontwikkeling	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoe definieert HDSR concreet het verschil tussen teamontwikkeling en training of teambuilding in de beoordeling van inschrijvingen?</li> <li>•Welke resultaten of effecten verwacht HDSR primair van teamontwikkeling (bijv. samenwerking, performance, cultuur)?</li> <li>•In welke mate verwacht HDSR dat teamontwikkeling gekoppeld wordt aan organisatiedoelen of strategische opgaven?</li> <li>•Hoe wordt omgegaan met opdrachten die zowel procesmatig (inrichting) als gedragsmatig (teamontwikkeling) zijn? (zie grensgevallen scenario 3)</li> </ul>	Op basis van de in bijlage 11 gegeven scenario's. Teambuilding maakt nadrukkelijk geen onderdeel uit van Teamontwikkeling in deze aanbesteding. De resultaten of effecten verschillen per traject. Hierover zal per uitvraag een analyse worden gegeven. Of teamontwikkeling gekoppeld is aan organisatorische doelstellingen (of gekoppeld moet zijn) wordt bepaald door de contactpersoon vanuit HDSR. Hij/zij is het centraal aanspreekpunt en zal aanvragen vanuit de organisatie hierop beoordelen. Wat betreft scenario 3: hierbij geldt dat we dit scenario zien als teamontwikkeling. Als het zoals gezegd alleen procesinrichting zou beslaan is dit iets wat we intern oppakken en niet met een leverancier.
72	Type opdrachten en volume	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Wat is de verwachte jaarlijkse inzet (indicatie in € of aantal trajecten)?</li> <li>•In welke situaties kan HDSR ervoor kiezen om geen gebruik te maken van de opdrachtnemer?</li> <li>•Zijn er nog lopende contracten die de inzet beperken in de eerste periode?</li> </ul>	Zie aanbestedingsdocument 1.3 - Indicatie omvang van de opdracht. Wat betreft geen gebruik maken van opdrachtgever zie vraag 56 en Programma van Eisen. Geen sprake van lopende contracten.
73	Schaalbaarheid en capaciteit	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Wat is de maximale verwachte gelijktijdige inzet van teamtrajecten?</li> <li>•In welke mate fluctueert de vraag gedurende het jaar?</li> <li>•Hoe snel moet de opdrachtnemer kunnen opschalen bij piekvraag?</li> </ul>	Zie aanbestedingsdocument 1.3 - Indicatie omvang van de opdracht. Fluctuatie niet te voorspellen - stiller tijdens zomermaanden wegens vakanties. Opschalen bij piekvraag zie programma van eisen 6.4.
74	Samenwerking en rolverwachting	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoe ziet HDSR de rol van de opdrachtnemer: uitvoerder of strategisch partner?</li> <li>•Hoe wordt samenwerking ingericht (bijv. periodiek overleg, evaluaties, accountmanagement)?</li> <li>•Zijn er interne stakeholders (HR, management) die een rol spelen bij opdrachten?</li> </ul>	Uitvoerder. Voor samenwerking zie programma van eisen onder punt 4. Interne stakeholders bij HDSR zijn: interne aanvrager teamontwikkeling en formeel contactpersoon vanuit Leren en Ontwikkelen

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
75	Kwaliteit en impactmeting	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoe meet HDSR het succes van teamontwikkelingstrajecten?</li> <li>•Worden er KPI's of evaluatiecriteria gehanteerd?</li> <li>•In hoeverre verwacht HDSR dat opdrachtnemers impact meetbaar maken?</li> <li>•Wordt er gewerkt met standaard evaluatieformats of methodieken?</li> </ul>	Zie vraag 36 voor meetbaarheid en kpi's. HDSR is in de visie van opdrachtnemers benieuwd naar hoe zij resultaten meetbaar maken. HDSR werkt met op maat gemaakte evaluatieformulieren na ieder traject.
76	Capaciteit en inzet van coaches	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Zijn er eisen of voorkeuren t.a.v. de inzet van meerdere coaches per opdracht?</li> <li>•In hoeverre mag de opdrachtnemer werken met een flexibele pool van coaches?</li> </ul>	Al dan niet meerdere coaches per opdracht is afhankelijk van de vraag. Idealiter ziet een team één vaste coach. Opdrachtnemer mag werken met flexibele pool van coaches.
77	Tarieven en prijsstructuur	vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoe wordt omgegaan met verschillende typen opdrachten (kort vs. langdurig)?</li> <li>•Is er ruimte voor maatwerkprijzen per opdracht binnen de raamovereenkomst?</li> <li>•Hoe kijkt HDSR naar prijs versus kwaliteit bij initiële gunning?</li> </ul>	Verschillende opdrachten (kort vs langdurig) kunnen nasst elkaar bestaan. Dit is afhankelijk van het traject. De te hanteren maximale tarieven zijn te vinden in bijlage 4. Deze zijn leidend. Indien er in een traject interventies worden ingezet die hier niet onder vallen (bijvoorbeeld inzet acteurs) dan kunnen in overleg bij de offerte maatwerkprijzen hiervoor worden opgenomen. In het aanbestedingsdocument onder 5.1 staat de beoordelingsmethodiek.
78	Contract en risico	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•In welke situaties beoordeelt HDSR een traject als onvoldoende?</li> <li>•Hoe wordt omgegaan met voortijdige beëindiging van trajecten?</li> <li>•Zijn er aanvullende eisen t.a.v. verzekeringen of aansprakelijkheid buiten AWWODI?</li> </ul>	Zie het antwoord op vraag 174 voor was als een succesvol traject wordt beschouwd. De doelen staan vermeld in paragraaf 1.3 van het Aanbestedingsdocument. Het doel kan per ontwikkeltraject verschillen. Indien het gezamenlijk vastgesteld doel niet wordt behaald zal dit bij de evaluatie als onvoldoende worden beschouwd. Er zijn geen aanvullende eisen buiten de Aanbestedingsstukken.
79	Administratief / indiening	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoeveel referenties mogen worden ingediend per kerncompetentie?</li> <li>•Mogen referenties afkomstig zijn van verschillende labels binnen één organisatie</li> </ul>	Zie het antwoord op vraag 2.
80	Organisatie-ontwikkelingen (paragraaf 1.3 blz. 5)	Naast opgave gerichte ontwikkelingen zijn er ook bredere organisatie-ontwikkelingen die momenteel lopen of staan gepland voor de komende 2 tot 3 jaar? Kan HDSR toelichten in hoeverre dergelijke organisatieontwikkelingen samenhangen met de gevraagde teamontwikkeltrajecten? Zijn hierbij reeds externe partijen betrokken, en zo ja, wat is hun rol en opdracht? En welke verwachtingen heeft HDSR ten aanzien van afstemming met deze partijen vanuit deze opdracht?	Zie het antwoord op vraag 14. Geen specifieke bredere organisatievragen die momenteel lopen / gepland staan (reorganisatie / herstructurering etc.) Geen huidige partijen of afstemming met partijen.
81	Smart onderbouwde aanpak (paragraaf 5.3.1 beoordeling, blz 20)	HDSR vraagt om een SMART onderbouwde aanpak en het aantonen van effectiviteit van teamontwikkeltrajecten. Tegelijkertijd kenmerken dergelijke trajecten zich vaak door een niet-lineaire verloop, waarbij ontwikkeling en eigenaarschap bij het team zelf liggen en uitkomsten niet volledig vooraf te sturen zijn. In hoeverre verwacht HDSR dat opdrachtnemers zich committeren aan vooraf gedefinieerde resultaten versus het begeleiden van een ontwikkelproces waarin uitkomsten gaandeweg ontstaan?	Dit is per traject afhankelijk en zal ook per traject beoordeeld worden. Sommige opdrachten zullen in de basis meer resultaatopdrachten zijn dan andere opdrachten.
82	Leeropbrengsten borgen (paragraaf 5.5 blz. 22)	Hoe meet HDSR momenteel leeropbrengsten en hoe worden deze geborgd tijdens en na afloop van een leer-en ontwikkeltraject? Wat wenst HDSR hier anders in? Is hier een evaluatie van en kunt u de leerpunten hieruit delen? Welke rol ziet HDSR voor leidinggevend binnen de teamontwikkeltrajecten, met name in relatie tot borging en continuïteit na afloop?	Zie het antwoord op vraag 36 voor meetbaarheid en kpi's. HDSR is in de visie van opdrachtnemers benieuwd naar hoe zij resultaten meetbaar maken. HDSR werkt met op maat gemaakte evaluatieformulieren na ieder traject. De rol van leidinggevend in een teamtraject is die van een ambassadeur van het ingetraineerde in lijn met wat in vraag 12 wordt gezegd over integraal leiderschap.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
83	Inzet van professionals (paragraaf 5.6, pag 23)	In gunningscriterium 3 wordt gevraagd om inzicht in het netwerk van professionals, waarbij met name wordt gevraagd naar opleidingen, specialisaties en certificeringen. In hoeverre acht HDSR het ook van belang dat inschrijvers inzicht geven in de relevante praktijkervaring van professionals, bijvoorbeeld in vergelijkbare publieke contexten of complexe teamontwikkeltrajecten? En wil HDSR een algemene beschrijving van ervaring, opleiding etc. hiervan of een beschrijving per professional?	Een algemene beschrijving van beschikbare ervaringen van de professionals die ingezet kunnen worden.
84	Tarieven (bijlage 4)	Kunt u bevestigen dat de in Bijlage 4 opgenomen uurtarieven vaste maximumtarieven betreffen en dat inschrijvers zich voor het gunningscriterium prijs uitsluitend kunnen onderscheiden via het ingevulde percentage provisiekosten? Kunt u toelichten wat binnen deze aanbesteding wordt verstaan onder provisiekosten? En kunt u ook bevestigen dat bij de provisiekosten geen onderscheid gemaakt kan worden tussen de drie begeleidingsrollen?	Zie het antwoord op vraag 3, 4 en 67.
85	4.4 – 4.6 programma van eisen – Indexering	Welk indexcijfer wenst u precies te gebruiken?	Dienstenprijsindex (DPI)
86	4.4 – 4.6 programma van eisen – Indexering	De geschatte ingang van de ROVK is 01-09-2026. U schrijft in het pakket van eisen dat jaarlijks geïndexeerd kan worden, één jaar na ingang van de overeenkomst. Onder 4.6 schrijft u echter dat de eerste indexeringsmogelijkheid per 01-05 is, zonder jaartal. Wilt u dit aanpassen naar de juiste data?	Nee, zie het antwoord op vraag 63.
87	5.6 beschrijvend document – Achtergronden inzetbare professionals	U schrijft: “... Hierbij zien we graag terug welke opleidingen, specialisaties en certificeringen er beschikbaar zijn bij de in te zetten professionals...” Omdat wij niet vooraf kunnen inschatten welke vraagstukken gaan spelen kunnen wij hier geen accuraat antwoord op geven. Wenst u hier een opsomming, samenvatting van het netwerk te zien? Of een uitgewerkt cv van een van de professionals?	Zie het antwoord op vraag 83.
88	5.2 beschrijvend document en Inschrijfbiljet – Grijs velden	U schrijft: “Alle grijze velden dienen ingevuld te worden. Andere velden mogen niet gewijzigd worden.” Vraag: Bij het inschrijfbiljet wat wij hebben ontvangen is alleen de cel D40 grijs, het veld om de provisiekosten weer te geven. Dit omschrijft u ook in het beschrijvend document. Omdat wij zullen uitgaan van onze vaste medewerkers en misschien anderen ook: Bent u bereid om ook de uurtarieven invulbaar te maken zodat wij onszelf daarop ook kunnen onderscheiden? Zo niet waarom niet?	Nee, zie ook het antwoord op vraag 4
89	1.5 beschrijvend document – verlenging	U beschrijft dat er de eenzijdige mogelijkheid bestaat tot verlenging. Zou u dit willen wijzigen in ‘bij wederzijdse instemming?’ Deze formulering creëert meer gelijkwaardigheid in de samenwerking en geeft bovendien grip aan beide zijden op eventuele niet voorziene risico's.	Akkoord

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
90	Bijlage 10: Verwerkersovereenkomst	U vraagt of wij akkoord kunnen gaan met de verwerkersovereenkomst. Wij zijn echter net als u ook Verwerkersverantwoordelijke, omdat wij zelf, in overleg met u als opdrachtgever, het doel en de middelen met betrekking tot het assessment vastleggen. Assessmentpsychologen dragen namelijk ook zelf de professionele verantwoordelijkheid voor geheimhoudingsplicht, het vragen van toestemming, het toepassen van blokkeringsrecht, het waarborgen van de rechten van de kandidaat, dossiervoering en indien nodig, moeten wij ook verantwoording kunnen afleggen voor de uitvoering van het assessment. Dit betekent dat wij net als u een register opstellen met daarin alle IT-systemen en onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de data die wij verwerken. Het is ongebruikelijk om een verwerkersovereenkomst te ondertekenen. Het lijkt ons in dit geval dus ook niet nodig. Bent u hiermee akkoord?	Na gunning zal in overleg uitvoering worden gegeven aan de toepasselijke AVG-verplichtingen ten aanzien van de verwerking van persoonsgegevens, waaronder – voor zover van toepassing – het sluiten en concretiseren van de verwerkersovereenkomst of een gegevensuitwisselingsovereenkomst.
91	Huidige dienstverlening	Kijkend naar de huidige dienstverlening, kunt u aangeven waar u tevreden over bent en welke zaken eventueel verbeterd zouden kunnen worden?	In de huidige dienstverlening werken we niet met 1 leverancier dus dit is onmogelijk te zeggen.
92	5.4 beschrijvend document – Gunningscriterium 1 en 2	Voor de uitwerking van Kwaliteit onderdeel 1 en 2 is een paginalimiet van 2a4. Gezien de omvang en complexiteit van de gevraagde onderwerpen is dit te kort voor een volledige en zorgvuldige beantwoording. Kunt u ermee akkoord gaan dat er 1a4 pagina extra wordt toegekend voor beide kwaliteitsstukken?	Wij blijven conform de tenderinstructies bij een maximale omvang van twee A4
93	4.2 beschrijvend document – SROI	In de aanbestedingsstukken is een SROI-verplichting van minimaal 5% van de opdrachtwaarde opgenomen. Gezien de aard van de opdracht (hooggespecialiseerde dienstverlening met strikte kwalificatie en vertrouwelijkheidseisen) kan deze vaste norm in de uitvoering disproportioneel of beperkt invulbaar zijn. Kunt u aangeven of een lager SROI percentage (bijvoorbeeld 2–3%) is toegestaan, dan wel of ruimte bestaat voor een aantoonbare en contractueel te borgen alternatieve invulling met equivalente sociale waarde die beter aansluit bij het karakter van de opdracht?	Nee, zie ook paragraaf 6 van bijlage 9 over definitieve invulling hiervan.
94	1.3 Beschrijvend document – De Opdracht	Kunt u aangeven hoe het proces er uitziet om te komen tot een aanvraag van teambegeleiding? Wie neemt hiertoe het initiatief, is dit centraal geregeld of ligt het initiatief in het team zelf?	Zie bijlage 12.
95	Organogram	Hoeveel teams zijn er in de organisatie. Is er een organogram van de organisatie?	Zie het antwoord op vraag 38.
96	Tijdelijke samenwerkingsverbanden	U spreekt over netwerk en tijdelijke samenwerkingsverbanden. Heeft u hier voorbeelden van? Wie er vanuit jullie organisatie verantwoordelijk voor de ontwikkeling van deze groepen? Met wie hebben we in dat geval contact in de intake? Aan hoeveel van dit soort verbanden moeten we denken?	Zie het antwoord op vraag 11 voor tijdelijke samenwerkingsverbanden (tijdelijke teams). De hoeveelheid hiervan verschilt per moment. De intake zal zijn met de formele contactpersoon vanuit HDSR vanuit Lereren en Ontwikkelen en naar verwachting ook de interne aanvrager van het teamtraject. Dit zal vaak de leidinggevende van het team zijn.
97	Heisessies	Wat is voor jullie het verschil tussen een teamdag, heisessie en ontwikkeldagen?	Teamdag: Focus op verbinding, sfeer en teambuilding. Heisessie (heidag): Focus op strategie, visie en 'heibesluiten' op een externe locatie. Ontwikkeldagen: Focus op groei, vaardigheden en inhoudelijke teamontwikkeling.
98	Groepsreflectie	U spreekt over groepsreflectie, wat verstaat u hier onder?	Als team, dus als groep, reflecteren op de bestaande praktijk voor, tijdens of na een teamtraject aan de hand van de specifieke teamvraag.
99	Tijdsindicatie	In het document worden twee verschillende aantallen met betrekking tot de tijdsindicatie waar we rekening mee kunnen houden (gemiddeld 15 tot 25 uur per traject, versus 'meeste teams worden begeleid met gemiddeld 20 tot 30 uur externe inzet). Welk getal is het meest realistisch om vanuit te gaan, wetende dat wij hier verder geen rechten aan kunnen onttelen.	Zie het antwoord op vraag 26.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
100	Definitie teamontwikkeling	Onder 1.3 van de leidraad beschrijft u wat u verstaat onder teamontwikkeling. Het valt ons op dat hier niet genoemd staat een gezamenlijk en bekend teamdoel / bestaansrecht van het team. In de praktijk zien we dat het vaak heel helpend is hier als team goed bij stil te staan. Is het een bewuste keuze dat deze niet is opgenomen?	Nee - dat is geen bewuste keuze. En dit kan inderdaad ook de aanleiding van een teamontwikkeltraject zijn.
101	SMART formulering	-Om de criteria te beoordelen kijkt u ook naar de SMART formulering. Wij begrijpen deze invalshoek waar het gaat om aanpak en uitvoering. Maar vinden deze lastiger te plaatsen bij de beoordeling van de visie op teamontwikkeling en de inzet van professionals. Daar wordt namelijk niet naar een SMART formulering gevraagd. Kunt u uitleggen hoe wij hier om moeten gaan, om te voorkomen dat bij voorbaat de 100% score niet mogelijk is voor deze onderdelen.	Wij begrijpen dat niet alle SMART onderdelen van toepassing zijn op deze vraag, het Meetbare en Tijdsgebonden aspect zullen wij niet meenemen in de beoordeling. Maar wij zullen wel beoordelen op een concrete beantwoording die Specifiek, Acceptabel en Realistisch is.
102	Innovaties	Programma van eisen, in 4.2 vraagt u om een jaarlijkse rapportage waarin we o.a. in moeten gaan op innovaties en marktontwikkelingen. Wij zien de relevantie voor voorliggende opdracht niet. Kunt u dit aanpassen danwel laten vervallen.	Nee.
103	Logboek	Programma van eisen, in 4.3 vraagt u ons een logboek bij te houden. Dit is voor ons een standaardproces. U vraagt echter op aanvraag hier inzicht in te mogen krijgen. Gezien de vertrouwelijkheid die wij opbouwen met een team is dit geen informatie die wij zomaar met derden kunnen delen. Als dit enkel betreft om na te gaan dat de logboeken bestaan en wij logboeken gebruiken, dan is dit akkoord. Als hieronder verstaan wordt dat wij deze ook delen zodat de inhoud kan worden gelezen, dan kunnen wij daar niet zondermeer mee akkoord gaan. Graag vernemen wij u zienswijze	Het gaat hier om een logboek van gegeven trainingen. De momenten dus. We vragen geen inhoudelijke uiteenzetting van wat er in de teamtrajecten is heeft plaatsgevonden. Ook hoeft het door ons gevraagde logboek dus niet dit karakter te hebben.
104	Procedure	-In programma van eisen staat dat onder 6.6 en 6.7 dat bij een nadere opdracht eerst een offerte moet worden uitgebracht en daarna een gesprek plaats vind. Gezien het belang van een goede begeleiding van het team is het gebruikelijk dat wij altijd eerst kennis maken, de ontwikkelvraag van het team ophalen en op basis daarvan een voorstel maken. Bent u bereid dit om te draaien?	Zie het antwoord op vraag 66.
105	PvE 6.9	programma van eisen 6.9 lijkt niet van toepassing op deze opdracht, zien wij dat juist?	Onjuist, dit is van toepassing
106	Gunningcriterium 2	Onder Gunningcriterium 2 vraagt een beschrijving van de werkwijze vanaf intake en analyse tot aan uitvoering. U heeft echt in Bijlage 12 al een procesbeschrijving vastgelegd waarin door u keuzes zijn gemaakt voor de volgorde waarin stappen worden gezet. Dit ontnemt alle mogelijke ruimte om een beschrijving op te nemen die recht doet aan hoe wij denken u het beste te ondersteunen, die af kan wijken van bijlage 12. Wij vragen u om bijlage 12 als een voorbeeld te laten dienen, maar deze volgorde en werkwijze niet verplicht van toepassing te laten zijn (zie ook programma van eisen 6.6 t/m 6.8) om zodoende ruimte te bieden hier een goed aanbod te kunnen doen.	Zie het antwoord op vraag 66.
107	Provisiekosten	In het inschrijfbiljet (bijlage 4) wordt gesproken over provisiekosten. Kunt u aangegeven wat u hieronder verstaat in relatie tot deze opdracht, aangezien het gaat om begeleiding van teams op basis van sessies?	Zie het antwoord op vraag 3.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
108	Persoonlijke profielen	Wordt er in uw organisatie gewerkt met persoonlijke profielen waarmee medewerkers inzicht krijgen in hun voorkeurgedrag / kwaliteiten / manier van communiceren, denk aan Insights, DISC of Management Drives? Zo ja, kunt u aangeven om welke dit gaat en of van de aanbieder verwacht wordt met deze methodiek te kunnen en mogen werken. Zo nee, is dit iets wat u wenst (kosten die daarmee samenhangen, denk aan kosten voor profiel per medewerker kunnen nu niet opgenomen worden in het inschrijfbiljet)	Geen standaard methodiek waar rekening mee gehouden moet worden. Nee - dit is ook geen wens. Wel zien we graag (wetenschappelijk) (voor zover mogelijk) onderbouwde methodes terug (geen DISC-profielen enzovoort). Zie ook antwoord op vraag 164.
109	De scoping van teamontwikkeling	Wat is de achtergrond van de scoping van teamontwikkeling als zodanig? (bv. gedrag, dynamiek, besluitvorming). Is dit een aanbestedingstechnische overweging, en/of komt dit vanuit uw visie op organiseren en samenwerken?	Aanbestedingstechnische overweging.
110	Algemeen teamontwikkeling	Welke capaciteit en ervaring is aanwezig binnen HDSR op het gebied van teamontwikkeling, en in hoeverre is het vergroten van die capaciteit onderdeel van de opdracht?	Standaardcapaciteit is aanwezig bij leidinggevenden - zoals je kunt verwachten in een organisatie van deze omvang. Daarnaast hebben alle leidinggevenden een intensief Leiderschapstraject gevolgd. Inhoudelijke kennis en expertise is in grote mate aanwezig bij team Leren en Ontwikkelen en beoogd formeel contactpersoon vanuit deze afdeling met plus 15 jaar ervaring.
111	Algemeen teamontwikkeling	Zijn er bepaalde werkwijzes of organisatievormen binnen HDSR (bv opgevegericht, multidisciplinair, project) die impact hebben op de teamontwikkeling?	Niet in de basis. Kan per traject verschillen. Dan geven we in een aanvraag aan.
112	Algemeen werken met teams	Welke specifieke knelpunten komt u tegen in het werken binnen en tussen teams bij HDSR?	Zie het antwoord op vraag 33.
113	Algemeen teamontwikkeling	Wat maakt dat HDSR stevig inzet op teamontwikkeling? Welke doelstellingen worden daarmee makkelijker gehaald?	Zakelijkheid sterker neerzetten in het gewenste tweeluik 'ziel en zakelijkheid'
114	Algemeen teamsamenwerking	Wat is uw visie op de rol van teams, teamsamenwerking binnen de opgave van HDSR?	Zie het antwoord op vraag 12.
115	Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling, 3.4. Geschiktheidseisen: technische bekwaamheid en beroepsbekwaamheid	Kan één referentie gebruikt worden voor beide kerncompetenties?	Zie het antwoord op vraag 2.
116	Bijlage 12 Procesbeschrijving teamontwikkeling	Als strategisch partner kiest u ervoor om een leverancier te selecteren. U vraagt voor elke vraag een losse offerte voor inschrijver wat een tijdsinvestering met zich meebrengt. Bent u bereid in plaats daarvan te werken met een plan van aanpak, overkoepelend en per traject, van waaruit HDSR en opdrachtnemer op lange termijn samenwerken?	Nee, ieder traject kan verschillend zijn. Daarom dient er per aanvraag een offerte te worden verstrekt.
117	Bijlage 4 Inschrijfbiljet	Inschrijver is gewend om te werken met vaste uurtarieven bij inzet van adviseurs. We werken hierbij niet op een provisiebasis, aangezien de adviseurs vast in dienst zijn bij opdrachtnemer. Een objectief rekenmodel zou daarom zijn om te werken met een prijzenblad waarin u inschrijvers vraagt om een (marktconform) uurtarief op te nemen, dat valt binnen door u, vooraf opgestelde, bandbreedtes, zodat u een duidelijke keuze kunt maken op basis van de prijs. Bent u bereid het inschrijfbiljet hierop aan te passen?	Nee. De opzet van het Inschrijfbiljet blijft ongewijzigd.
118	1.3 De opdracht pag 5	Hoe gaat HDSR om met trajecten die 'stagneren' omdat de oorzaak van het teamgedrag systemisch hoger in de organisatie ligt? Mag de opdrachtnemer hierover in gesprek met de opdrachtgever?	Ja dit signaleren mag. HDSR kiest vervolgens de te nemen route.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
119	1.3 De opdracht pag 5	<p>U formuleert het volgende doel: Het doel is duurzame verbetering van: -onderlinge samenwerking en gedrag; -psychologische veiligheid; -gezamenlijke besluitvorming en feedback; -eigenaarschap, taakverdeling en rolhelderheid; -lerende houding en gezamenlijke reflectie.</p> <p>Wat verstaat u onder verbetering op elk van deze gebieden? Waar wilt u naartoe bewegen op elk van deze gebieden? Wat ontbreekt er nu op deze gebieden waardoor u duurzame verbetering nodig acht?</p>	Dit is geen specifieke HDSR probleemstelling maar een illustratie van die aspecten welke wij onder teamontwikkeling verstaan. Ze dienen ter illustratie om de scope van het collectieve functioneren van een team te duiden.
120	1.3 De opdracht pag 5	Wat is de reden dat u deze opdracht zo organisatie-integraal en breed meerjarig formuleert?	Aanbestedingstechnische redenen
121	1.3 De opdracht pag 5	<p>U ziet teamontwikkeling als noodzakelijke randvoorwaarde om uw maatschappelijke en ecologische opgave te realiseren. -Wat wordt in de teamontwikkeling verwacht wat er nu niet is om deze opgave te realiseren?</p>	Teamontwikkeling is 1 van de aspecten waarin verbeterd kan worden om die opgave te realiseren, maar teamontwikkeling is niet het enige aspect. Wat we met teamontwikkeling beogen is terug te lezen in het antwoord onder vraag 9.
122	1.3 De opdracht pag 5	Kunt u een verwachting geven van het aantal lichte, middelzware en intensieve trajecten?	Als we uitgaan van de genoemde 15 tot 20 trajecten per jaar, dan zal dit naar verwachting een evenredige verdeling zijn over de drie disciplines.
123	1.3 De opdracht pag 5	Hoe zou u de stip op de vierjaarshorizon formuleren? Wat is uw droom, het wenkend perspectief?	Over 5 jaar is HDSR nog steeds de waterautoriteit, mét oog voor ziel en zakelijkheid, met een wendbare organisatieinrichting en gedreven medewerkers die eigenaarschap nemen en leidinggevend die sturen op resultaat, waardoor we sober en doelmatig met belastinggeld omgaan.
124	Indicatie omvang van de opdracht pag 6	U geeft aan dat de daadwerkelijke inzet afhankelijk is van de interne vraag en beschikbare budgetten. Wat bedoelt u met de afhankelijkheid van beschikbare budgetten? Ook in relatie tot indicatieve maximale bedrag bij de raamovereenkomst van € 562.000,-?	Er moet aanleiding zijn voor teamontwikkeling. We gaan het niet inzetten als er geen reden voor is. Daarnaast hanteren sommige afdelingen hun eigen budgetten: als die budgetten geen teamontwikkeling toelaten kan het zijn dat we moeten wachten met het inzetten van teamontwikkeling.
125	1.3 De opdracht pag 5	<p>Kunt u een overzicht geven van de organisatiestructuur en van de omvang van de door u genoemde teams?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Operationele teams</li> <li>-Beleids- en programmateams</li> <li>-Projectteams</li> <li>-Managementteams</li> <li>-Netwerk- of tijdelijke samenwerkingsverbanden (mits met duidelijke opgave en teamgrenzen)</li> </ul>	Zie het antwoord op vraag 38. Boven deze organisatieindeling hangt een Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur - die vallen buiten Teamontwikkeling. Het voert te ver om de teams onder de afdelingen te noemen, maar op het moment dat een aanvraag wordt gedaan zal dit kenbaar worden gemaakt.
126	1.3 De opdracht pag 5	U spreekt over een 'lerende houding'. Wat is op dit moment de grootste blokkade in het collectieve leervermogen?	Ontbreken van reflecteren en van fouten willen leren.
127	1.3 De opdracht pag 5	In hoeverre is er sprake van een gedeelde geschiedenis in teamontwikkeling? Wat is de ervaring die teams al hebben met externe begeleiding?	Geen gedeelde geschiedenis. Teamontwikkeling is altijd ingezet op basis van een concrete behoefte. Sommige teams hebben hier ervaring mee, de meeste teams niet. Zie ook antwoord op vraag 13.
128	Bijlage 12 stap 1	Wie formuleert de teamontwikkelopgave? Krijgt diegene of de teams daar opdracht toe? Wie is/zijn eigenaar(s) van de teamontwikkelopgave?	De interne aanvrager (leidinggevende) in combinatie met het formele aanspreekpunt vanuit HDSR (leren en Ontwikkelen). Samen zijn zij eigenaar. Uiteindelijke mandaat ligt bij Leren en Ontwikkelen.
129	1.2 De Stichtse Rijntanden, aangenaam pag 4	Is het mogelijk de HDSR-missie, -visie, -strategie en -plannen voor de komende periode te ontvangen? Bij voorkeur met de toevoeging van uw visie op leiderschap, cultuurontwikkeling en organisatieontwikkeling.	We zijn een overheidsorganisatie. Doel is om de waterautoriteit van de toekomst te blijven. . Wat we concreet willen staat beschreven in het antwoord op vraag 14.
130	1.3 De opdracht pag 5	Hoe is deze opdracht verankerd in de HDSR-strategie/het jaarplan?	Niet

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
131	1.1. Inleiding pagina 4	HDSR is als organisatie de opdrachtgever. Wie is de opdrachtgever in rol en functie?	Zie antwoord vraag 48
132	Bijlage 1, Programma van eisen, 6.11	U stelt een annuleringsregeling voor. In de regeling is niet duidelijk voorafgaand aan welk moment de annulering geldt. We nemen aan dat u bedoeld de datum van uitvoering van de teaminterventie. Klopt dat? Vervolgens stelt u voor maximaal 75% van de kosten in rekening te kunnen brengen bij annulering binnen 7 dagen voor uitvoering. Het lijkt ons logisch (en ook gebruikelijk in de annuleringsregelingen die wij hanteren) in zo'n geval tot 100% doorberekening van de geoffreerde kosten over te gaan. Kunt u aangeven waarom u het logisch vindt dat niet te doen?	Klopt - dit betreft datum van uitvoering. Zie ook het antwoord op vraag 50. Wij verwachten dat door de gedegen voorbereidingen van trajecten annuleringen korter dan 7 dagen voor uitvoering nauwelijks zullen voorkomen.
133	Bijlage 1, Programma van eisen, 6.6/6.7 en Bijlage 12	In de beschrijving van uw procedure (we combineren dan uw beschrijving in bijlage 12 en de beschrijving in bijlage 1) lijkt u te verwachten dat er eerst een offerte wordt uitgebracht en pas daarna een kennismakingsgesprek plaatsvindt. Klopt onze aanname? Op basis van onze ervaring bij andere opdrachtgevers is het over het algemeen wenselijker een offerte op te stellen nadat een intake met de opdrachtgever heeft plaatsgevonden. Bent u bereid de procedure aan te passen? U kunt daartoe wellicht de beschrijving in bijlage 12 voorzien van een moment waarop de offerte gemaakt wordt (wat ons betreft zou dat passen na stap 3 en voor stap 4 in de beschrijving).	Zie het antwoord vraag 65.
134	Aanbestedingsdocument, 5.6 Gunningscriterium 3 – Inzet van professionals, p 23	U geeft aan een beschrijving van het netwerk van beschikbare professionals te willen ontvangen. Deze beschrijving, gecombineerd met de maximumprijzen die u vraagt en het provisie criterium op het Inschrijfbiljet lijken te suggereren dat u niet op zoek bent naar bureaus die adviseurs in dienst hebben, maar naar tussenpersonen die bemiddelen tussen u als organisatie en zzp-ers die voor een relatief laag bedrag voor u willen werken. Kunt u aangeven of dat inderdaad uw intentie is?	Wij zoeken een partij die op een goede manier invulling kan geven aan deze uitvraag. Zoals vermeld in paragraaf 5.6 verwachten wij een grote verscheidenheid in zowel de op te leiden teams als onderwerpen van opleiding. Vandaar dit Gunningscriterium. Er is geen voorkeur.
135	Aanbestedingsdocument, 5.3 Gunningscriteria Kwaliteit, p 22 e.v.	U geeft aan voor elk van de gunningscriteria 2 A4 beschikbaar te stellen. Vooral criterium 2 en 3 vragen veel informatie. Bent u bereid voor elk criterium 3 A4 beschikbaar te stellen?	Wij blijven conform de tenderinstructies bij een maximale omvang van twee A4 .
136	Bijlage 4, Inschrijfbiljet	De maximumprijzen die u hanteert liggen ver onder de door ons gehanteerde prijzen bij onze klanten. Wij hebben de indruk dat wij in de branche geen uitzonderlijk hoge tarieven hanteren. Klopt het dat u niet zoekt naar gerenommeerde bureaus, maar op zoek bent naar zzp-ers die voor relatief lage tarieven voor u kunnen werken?	Ziet het antwoord op vraag 65.
137	Bijlage 4, Inschrijfbiljet	U geeft aan dat enkel de grijze cellen ingevuld hoeven te worden. Daarmee lijkt, naast instemmen met maximum en minimum uurprijzen, enkel de provisie die in rekening gebracht wordt een element van beoordeling. Klopt dat en hoe verhoudt zich dat tot het rekenvoorbeeld op pagina 19 van het Aanbestedingsdocument?	Correct, op het prijzenblad staan de maximale tarieven vermeld die aangeboden mogen worden. (zie ook het antwoord op vraag 4). Het rekenvoorbeeld is zoals vermeld fictief. In de tabel daarboven staat het maximaal aantal punten per Gunningscriterium vermeld.
138	Aanbestedingsdocument, 5.1 Beoordelingsmethodiek, p 19	U stelt in de bovenste tabel dat het maximum aantal punten voor prijs 20 is. Tegelijk is het aantal punten dat in de voorbeeldtabel voor prijs wordt gegeven telkens tussen de 38 en 40 punten. Kunt u dat verduidelijken?	Zie het antwoord op vraag 137.
139	Gunningscriterium 3	Paragraaf 5.6 - pag. 23 Hoe groot moet dit goede netwerk van professionals zijn in aantallen?	Het is aan opdrachtnemer om met de grootte van het netwerk (dit kan zowel intern als extern zijn) te laten zien dat breedsoortige, soms specifieke behoeftes, gefaciliteerd kunnen worden.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
140	Gunningscriterium 3	Paragraaf 5.6 - pag. 23 Wat is de definitie van een goed netwerk van gekwalificeerde professionals?	Een dynamische, vertrouwensgebaseerde pool (intern of extern) van gespecialiseerde professionals die snel en efficiënt kunnen worden ingezet om specifieke, en soms complexe teamontwikkelvragen op te lossen
141	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 1.3 - pag. 6 Welke ervaringen heeft HDSR tot nu toe opgedaan met teamontwikkeltrajecten, en welke elementen uit eerdere aanpakken hebben goed gewerkt of juist minder goed aangesloten?	Teamontwikkeltrajecten zijn situationeel ingezet. Zie ook antwoord op vraag 127 en in mindere mate op vraag 13.
142	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 1.3 - pag. 5-6 Waar lopen leidinggevenden binnen HDSR volgens u het meest tegenaan in het begeleiden van hun teams?	Zie ook antwoord vraag 33. Leidinggevenden vinden het lastig rolonduidelijkheid te bieden en eigenaarschap te stimuleren.
143	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 5.4 - pag. 22 Welke organisatieontwikkelingen, politiek-bestuurlijke verhoudingen of maatschappelijke opgaven hebben momenteel negatieve impact op de teamdynamiek wat leidt tot een ontwikkelbehoefte?	De organisatie is in 5 jaar van 300 naar 800plus fte gegroeid. Dit om aan onze maatschappelijke opgave te voldoen. Dit heeft voor groeipijnen gezorgd. Een groot deel van de behoefte houdt in de basis verband met deze groei.
144	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 1.3 - pag. 5-6 Welke terugkerende patronen of spanningen ziet HDSR momenteel binnen teams die aanleiding zijn voor teamontwikkeltrajecten?	Sturen op relatie en niet op resultaat. Gedachte van 'we hebben het altijd al zo gedaan'. Elkaar niet kritische feedback geven.
145	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 1.3 - pag. 5-6 In hoeverre bouwt de huidige uitvraag voort op eerdere teamontwikkeltrajecten binnen HDSR, en welke ontwikkelbehoeften ziet HDSR die met deze raamovereenkomst anders of beter ingevuld moeten worden?	Dit is niet het geval. Er is geen eerdere raamovereenkomst geweest. Teamontwikkeltrajecten zijn situationeel ingezet. Net zoals dat in de toekomst zo zal blijven.
146	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 1.3 - pag. 5-6 De opdrachtbeschrijving bevat een relatief gedetailleerde uitwerking van aantallen trajecten, typen teamontwikkeltrajecten, gemiddelde inzet in uren en doorlooptijd. In hoeverre is dit indicatief kader gebaseerd op een reeds bestaande of beproefde aanpak binnen de organisatie?	Dit is een extrapolering van de afgelopen 1,5 jaar.
147	Opdrachtbeschrijving	Paragraaf 3.4.1 - pag 17 Bij kerncompetentie 1 wordt gevraagd om één opdracht met een minimale contractwaarde van € 50.000 per jaar. Kunt u toelichten of deze minimale contractwaarde een harde ondergrens betreft, of dat bij de beoordeling ook wordt gekeken naar de feitelijke omvang en inhoud van de uitgevoerde teamontwikkelopdracht binnen één organisatie, indien de contractwaarde lager ligt?	Dit is inderdaad een harde ondergrens.
148	Bijlage 4 Inschrijfbiljet	Op het inschrijfbiljet vraagt u provisiekosten in % aan te geven. Kunt u verduidelijken wat hier wordt bedoeld?	Zie het antwoord op vraag 3
149	Bijlage 7 Referentieverklaring	Is het toegestaan voor kerncompetentie 1 en kerncompetentie 2 dezelfde referent te gebruiken?	Zie het antwoord op vraag 2.
150	Bijlage 5 Volmacht	Inschrijver heeft een doorlopende volmacht voor de persoon die de inschrijving gaat tekenen. Deze is inhoudelijk gelijk aan het format dat u heeft gepubliceerd. Klopt onze aanname dat we onze eigen volmacht mogen hanteren? Zo nee, waarom niet?	U dient Bijlage 5 te gebruiken, zie art. 2.5 uit het Aanbestedingsdocument.
151	Aanbestedingsdocument; par. 5.6. Gunningscriterium 3 – Inzet van professionals, pag. 23	Kunt u meer specificeren of verduidelijken wat u wenst terug te zien van ons beschikbare netwerk van professionals?	Zie het antwoord op vraag 140.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
152	In de opsomming bij afbakening van de opdracht staan een variatie van verschillende teamontwikkeltrajecten. Is er ook sprake van sessies met overnachtingen dus meerdaagse sessies?	Inschrijver beschikt over een verzekeringscertificaat waarin expliciet wordt bevestigd dat sprake is van een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering met een dekking van € 2.500.000 per jaar en een beroepsaansprakelijkheidsverzekering met een dekking van € 5.000.000 per jaar. In het certificaat is tevens opgenomen dat de verzekeringen actueel zijn en dat de premies regelmatig worden betaald. Gaaf u ermee akkoord dat dit certificaat volstaat als bewijs van passende verzekering zoals bedoeld in de leidraad? Zo niet, dan ontvangen wij graag uw gemotiveerde toelichting	Akkoord.
153	Aanbestedingsdocument; par. 3, pagina 5	In de opsomming bij afbakening van de opdracht staan een variatie van verschillende teamontwikkeltrajecten. Is er ook sprake van sessies met overnachtingen dus meerdaagse sessies?	Dit is mogelijk en wordt per aanvraag en in overleg afgestemd. (zie ook 6.3 van bijlage 1).
154	Aanbestedingsdocument; par. 1.3, pagina 5.	Het doel van deze aanbesteding is te komen tot een raamovereenkomst met een professionele Opdrachtnemer voor het uitvoeren van trajecten op het gebied van teamontwikkeling. Heeft u eerder een raamovereenkomst voor teamontwikkeling met een andere opdrachtnemer gesloten? Zo ja, wilt u met ons delen van uw ervaringen waren?	Nee - geen eerdere raamovereenkomst.
155	Bijlage 12 Procesbeschrijving; Stap 5	'Eindrapportage met leeropbrengsten en aanbevelingen voor vervolg' – werkt u hierin met een standaard rapportage? Als ja, kunt u die met ons delen?	Nee, wij werken (nog) niet meer een standaard rapportage. Dit zal in overleg afgestemd worden.
156	Bijlage 12 Procesbeschrijving; stap 3	Onze ervaring is dat uit het kennismakingsgesprek tussen aanvrager en begeleider mogelijk aanpassingen komen op het initieel voorgestelde traject. Is het mogelijk om het voorstel en bijbehorende offerte na deze afstemming aan te passen voor definitieve overeenstemming?	Ja, dit is mogelijk.
157	Bijlage 12 Procesbeschrijving; stap 1	Is de Accountmanager HDSR/ Team Leren & Ontwikkelen (L&O) verantwoordelijk voor een eerste beoordeling of een aanvraag wel of niet binnen scope van deze opdracht valt?	Ja, dit is inderdaad het geval.
158	Bijlage 7 Referentieverklaring	Is het toegestaan voor kerncompetentie 1 en kerncompetentie 2 dezelfde referent te gebruiken?	Zie het antwoord op vraag 2.
159	Programma van eisen; par 3, pag. 3;	Hoe wil u de effectiviteit van de teamontwikkeling evalueren/meten? Heeft u hier eigen methodiek en instrumenten voor?	zie het antwoord op vraag 36 en 82.
160	Aanbestedingsdocument; par 5.6., pag 23	Wij beschikken over een breed netwerk van gekwalificeerde professionals en stellen graag een aantal van hen voor, specifiek voor uw organisatie. Kunnen wij de CV's van deze begeleiders toevoegen bovenop de max twee A4-pagina's?	Nee, de punten zoals vermeld in paragraaf 5.6 van het Aanbestedingsdocument volstaan.
161	Aanbestedingsdocument; par 5.4., pag 22	Wij onderbouwen onze visie graag met passende visualisaties; kunnen wij deze opnemen aanvullend aan twee A4 pagina's tekst? Als niet: is het mogelijk iets meer ruimte te krijgen voor dit criterium? Bijv. drie of vier A4?	Wij blijven conform de tenderinstructies bij een maximale omvang van twee A4 .
162	Aanbestedingsdocument; par 5.4., pag 22	Wordt er binnen HDSR gewerkt met specifieke methodieken/modellen voor teamontwikkeling die u graag wil terugzien in onze competenties? Als ja; welke zijn dit?	Zie het antwoord op vraag 108.
163	Aanbestedingsdocument; par. 1.3, pag. 6	Wij zien elk traject als maatwerk en een team coachingstraject kan mogelijk meer momenten vragen dan 2-3. Dienen wij ons aan de gegeven onderverdeling te houden; of te wel – moet elke aanvraag gecategoriseerd worden binnen deze opdeling – of is dit slechts indicatief?	Indicatief. Na aanvraag en kennismaking horen we graag het voorstel in aantal momenten op basis van de neergelegde behoefte. In het gesprek worden ons inziens daarbij al vaak randvoorwaarden omtrent die momenten besproken - waarbij HDSR leidend is.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
164	Aanbestedingsdocument; par. 1.3, pag. 5	Wat heeft u de afgelopen jaren geleerd dat effectief was in begeleiding van teamontwikkeling binnen uw organisatie? En waar bent u naar opzoek dat daarop toegevoegde waarde heeft?	Er is hierin geen duidelijke leerlijn te ontdekken aangezien teamontwikkeling situationeel is ingezet en de ervaringen niet met elkaar zijn vergeleken. De laatste 3 trajecten hebben een wat meer systemische inslag gehad om patronen bespreekbaar te maken - met redelijk goede terugkoppeling vanuit de deelnemers. Ook Lencioni wordt regelmatig toegepast met eveneens redelijk goede terugkoppeling vanuit de deelnemers. Zie ook het antwoord op vraag 13.
165	Aanbestedingsdocument; par. 1.3, pag. 6	U benoemt buiten scope 'individuele coaching zonder teamcomponent'. Wij ervaren dat er bij teamcoaching vraagstukken regelmatig parallel aan het teamtraject coaching van de teammanager gewenst is om zijn/haar rol goed in te nemen in het team. Valt dit uw inziens wel binnen scope?	Als onderdeel van een teamontwikkeltraject is dit inderdaad bespreekbaar.
166	Algemeen	Kunt u bevestigen dat voorbereidende werkzaamheden zoals intake, analyse en afstemming, voor zover onderdeel van een daadwerkelijk gegund traject, declarabel zijn conform het inschrijfbiljet?	Nee, uurtarieven zijn inclusief alle kosten m.u.v. reiskosten en de provisiekosten
167	Algemeen	Kunt u toelichten op basis van welke uitgangspunten HDSR beoordeelt of een voorgestelde coach/facilitator na het kennismakingsgesprek als passend wordt beschouwd?	Aansluiting op de opgave van het team – de mate waarin de coach de vraag scherp weet te krijgen, begrijpt wat er speelt in het team en hier een passende aanpak op kan formuleren. Professionele kwaliteit en werkwijze – ervaring met vergelijkbare trajecten, methodische onderbouwing en het vermogen om effectief te interveniëren op gedrag, dynamiek en samenwerking. Persoonlijke klik en impact – het vermogen om vertrouwen te wekken, veiligheid te creëren en tegelijkertijd scherpte en beweging te brengen, passend bij de context en cultuur van HDSR.
168	Algemeen	Kunt u toelichten hoe HDSR omgaat met gelijktijdige aanvragen voor teamontwikkeling indien deze het beschikbare capaciteitsoverzicht van opdrachtnemer overstijgen, en of hierbij sprake is van prioritering of afstemming?	Zie ook paragraaf 3.4.2. Wij vertrouwen er dus op dat uw organisatie indien van toepassing meerdere aanvragen gelijktijdig kan verwerken.
169	Document: Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling	Document: Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling  Voor de juiste interpretatie van eventuele tegenstrijdigheden tussen aanbestedingsdocumenten is de rangorde van toepassing zijnde documenten van belang. Kunt u aangeven welke rangorde u hanteert?	Zie Paragraaf 2.1 van het Aanbestedingsdocument.
170	Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling	Documenten:  Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling  Bijlage 2 – Concept Raamovereenkomst  In het aanbestedingsdocument wordt vermeld dat verlenging uiterlijk 3 maanden voor het einde van de looptijd wordt aangekondigd, terwijl in de concepraamovereenkomst wordt gesproken over een termijn van 6 maanden.  Vraag: Kunt u aangeven welke aankondigingstermijn leidend is, en bevestigen welke bepaling bij eventuele tegenstrijdigheid prevaleert?	Het aanbestedingsdocument is leidend, dus 3 maanden.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
171	Document: Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling	Document: Aanbestedingsdocument Teamontwikkeling Paragraaf: 4.2  In paragraaf 4.2 wordt vermeld dat opdrachtnemer minimaal "-5%" van het gefactureerde bedrag exclusief btw dient in te zetten ten behoeve van Social Return.  Vraag: Kunt u bevestigen dat hier wordt bedoeld een positief percentage van 5%, conform de gebruikelijke toepassing van Social Return en de verdere toelichting in Bijlage 9?	Zie het antwoord op vraag 7.
172	Document: Bijlage 1 – Programma van Eisen	Document: Bijlage 1 – Programma van Eisen Paragraaf: 6.4  In paragraaf 6.4 staat vermeld dat na een aanvraag van Opdrachtnemer Opdrachtgever binnen uiterlijk 10 werkdagen een schriftelijke offerte indient voor een geschikte training.  Dit lijkt niet geheel in lijn met:  de overige bepalingen in het Programma van Eisen, en  de procesbeschrijving zoals opgenomen in Bijlage 12 (Procesbeschrijving Teamontwikkeling HDSR).  Vraag: Kunt u bevestigen of hier sprake is van een redactionele omissie, en dat wordt bedoeld dat Opdrachtnemer na een aanvraag van Opdrachtgever een offerte uitbrengt?	Zie het antwoord op vraag 65.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
173	Document: Bijlage 1 – Programma van Eisen	<p>Document: Bijlage 1 – Programma van Eisen Paragrafen: 1.2, 1.9, 1.11 en 3.5</p> <p>In de gepubliceerde PDFversie van Bijlage 1 Programma van Eisen worden bij meerdere paragrafen eisnummers genoemd (onder andere Eis 2, Eis 5, Eis 8, Eis 14 en Eis 15), terwijl de bijbehorende inhoudelijke toelichting of normstelling voor inschrijvers niet direct zichtbaar is in het document.</p> <p>Wij begrijpen dat deze eisen inhoudelijk wel zijn opgenomen, maar dat deze mogelijk niet correct worden weergegeven in de huidige PDFweergave.</p> <p>Vraag: Kunt u bevestigen of:</p> <p>deze genoemde eisen, voor zover zij niet zichtbaar zijn in de gepubliceerde PDF, geen zelfstandige, afzonderlijk toetsbare eisen vormen bij de beoordeling van inschrijvingen, of</p> <p>u een gecorrigeerde en volledig leesbare versie van het Programma van Eisen zult publiceren waarin alle eisen voor iedere inschrijver eenduidig en volledig zichtbaar zijn?</p>	<p>De vraag is niet duidelijk. Alle voor nu relevante en benodigde informatie is opgenomen in de aanbestedingsstukken.</p>
174	Algemeen	<p>Kunt u beschrijven wat voor u een succesvolle training is en op basis waarvan u dat beoordeelt?</p>	<p>Een succesvol teamontwikkeltraject is voor ons een traject dat leidt tot duurzame gedragsverandering in het team, zichtbaar in het dagelijks werk en in de onderlinge samenwerking.</p> <p>We beoordelen dit op basis van drie aspecten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concreet ander gedrag en samenwerking – het team maakt expliciete afspraken en laat zichtbaar ander (effectiever) gedrag zien in interactie, eigenaarschap en onderlinge aanspreekbaarheid.</li> <li>2. Versterkte teamdynamiek en resultaatgerichtheid – er is meer vertrouwen, openheid en productieve spanning, waardoor het team beter in staat is om gezamenlijke doelen te realiseren.</li> <li>3. Borging en zelfstandigheid – het team is na afloop minder afhankelijk van externe begeleiding en kan zelf blijven reflecteren, bijsturen en ontwikkelen.</li> </ol> <p>Succes zit dus vooral in wat het team daarna anders en beter doet.</p>