

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
175	Bijlage 4, Inschrijfbijlet (6) V2.	U schrijft op regel 23: Alle grijze velden dienen ingevuld te worden. Andere velden mogen niet gewijzigd worden. Er is slecht één grijs veld, dat is in tegenspraak met 'alle grijze velden'. Tevens schrijft u in regel 35: Max. uurtarief, en regel 36 'aangeboden prijzen' wat suggereert dat de tarieven door aanbieders lager aangeboden kunnen worden – maar dat zou dan zijn in de witte, niet de grijze, velden. Kunt u bevestigen dat de tarieven door aanbieders aangepast kunnen worden en dat de velden met €-bedragen dus ook 'grijs' moeten zijn?	Nee, zie ook het antwoord op vraag 4 en 21 van de NVI 1.
176	HDSR Teamontwikkeling Nvl 1.pdf. Ref.nr. 166.	Op de vraag "Kunt u bevestigen dat voorbereidende werkzaamheden zoals intake, analyse en afstemming, voor zover onderdeel van een daadwerkelijk gegund traject, declarabel zijn conform het inschrijfbijlet? antwoordt u: Nee, uurtarieven zijn inclusief alle kosten m.u.v. reiskosten en de provisiekosten. Vraag: bij teamtrajecten is er, zoals u door uw vraag om voorbereidingsstarieven ook aangeeft, (bijna) altijd voorbereidingen van toepassing. Klopt het dat uw antwoord in lijn daarmee is; Ja, mits vooraf geaccordeerd, volgens door u aanbestede uurtarieven voor de voorbereiding en deze uurtarieven zijn inclusief alle kosten m.u.v. reiskosten en de provisiekosten. Alle andersoortige kosten die niet in uren worden uitgedrukt worden per keer beoordeeld.	De vraag is ons niet duidelijk. De uiteindelijke offerte voor een teamontwikkeltraject dient incl. alle kosten te zijn (m.u.v. reiskosten en de provisiekosten, zoals vermeld). Indien uw organisatie in een traject met voorbereidingskosten werkt, dan dient u deze in de uurtarieven te verwerken en niet separaat te offrenen.
177	Vragen teamontwikkeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maken jullie gebruik van psychometrische tooling? Zo ja welke? Zonee staat HDSR daarvoor open? 2. Hoe maakt HDSR in de praktijk onderscheid tussen teamontwikkeling en individuele ontwikkeling binnen een teamcontext? 3. Hoe definieert HDSR een succesvol teamontwikkelingstraject en zijn er specifieke KPI's of meetbare doelen waar trajecten aan moeten bijdragen? 4. Wat zijn de belangrijkste uitdagingen die HDSR momenteel ervaart op het gebied van teamdynamiek en samenwerking? 5. Hoeveel teamontwikkelingstrajecten lopen gemiddeld gelijktijdig binnen de organisatie? 6. Wie is binnen HDSR doorgaans de primaire opdrachtgever per traject (HR, leidinggevende etc.) en hoe verloopt de besluitvorming rondom de inzet van teamontwikkeling? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Er is geen vaste psychometrische tooling die organisatiebreed wordt gebruikt; dit wordt per offerteaanvraag beoordeeld. Er is geen expliciete wens om standaard persoonlijkheidsprofielen (zoals DISC) te gebruiken. Zie ook het antwoord op: Nvl 1 – vraag 8, 108 2. Het onderscheid tussen teamontwikkeling en individuele ontwikkeling ligt in de collectieve dynamiek, gedrag en samenwerking; individuele coaching zonder teamcomponent valt buiten scope, tenzij onderdeel van een teamtraject. Verwijzing: Nvl 1 – vraag 71, 165 3. Een succesvol teamontwikkelingstraject leidt tot duurzame gedragsverandering in het dagelijks werk, beoordeeld op: -concreet ander gedrag, -versterkte teamdynamiek en resultaatgerichtheid, -borging en zelfstandigheid. Zie ook het antwoord op: Nvl 1 – vraag 174 Metingen bestaan uit gesprekken, enquêtes en 0- en eindmetingen; vaste KPI-sets bestaan niet organisatiebreed. Zie ook het antwoord op: Nvl 1 – vraag 36, 75 4. Belangrijkste uitdagingen zijn onder andere aanspreekgedrag, eigenaarschap, rolonduidelijkheid en samenwerking over teams heen, mede ontstaan door snelle organisatiegroei. Zie ook het antwoord op: Nvl 1 – vraag 33, 143, 144 5. Het aantal gelijktijdige trajecten is niet vast en fluctueert; er is geen vooropgestelde planning. Zie ook het antwoord op: Nvl 1 – vraag 73, 198 6. De Leren & Ontwikkelen Business Partner is formeel opdrachtgever en mandaathouder; besluitvorming gebeurt in samenspraak met leidinggevende en team. Zie ook het antwoord op: Nvl 1 – vraag 48, 128

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
178	Bijlage 10 Model Verwerkersovereenkomst	overeenkomstig art. 5.1 dient verwerker binnen 24 een eventueel datalek te melden. In het belang van verwerkingsverantwoordelijke krijgt verwerker meer tijd om een mogelijke datalek te vermelden, zodat onderzoek naar dit datalek kan worden gedaan zonder dat de termijn van 72 uur begint te lopen waarbinnen de verwerkingsverantwoordelijke aan de AP moet melden. kan HDSR er daarom mee instemmen om de termijn van 24 uur aan te passen naar 48 uur?	Termijn wordt niet aangepast.
179	Bijlage 3 AWWODE-2018	overeenkomstig art. 19 lid 3 is de aansprakelijkheid van opdrachtnemer beperkt afhankelijk van de waarde van de opdracht. Om onnodige discussies te voorkomen; kan HDSR bevestigen dat hierbij verwezen wordt naar de waarde van de betreffende Nadere Opdracht waarbinnen de schade is ontstaan?	Correct
180	Bijlage 2 Concept Raamovereenkomst	overeenkomstig art. 3.2 heeft HDSR een initiatiefrecht tot verlenging. Kan HDSR bevestigen, om misverstanden te voorkomen, dat instemming van beide partijen nodig is voor het verlengen van de Raamovereenkomst?	Zie het antwoord op vraag 89.
181	Nvl, vraag 67	In het antwoord op vraag 67 bevestigt HDSR dat het provisiepercentage geldt ongeacht of eigen medewerkers of externe professionals worden ingezet. Tegelijkertijd bepaalt het Programma van Eisen (6.7-6.8) dat HDSR via een kennismakingsgesprek beoordeelt of de voorgestelde coach passend is, en dat uitsluitend na goedkeuring een opdrachtbevestiging volgt. Per 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst actief op schijnzelfstandigheid. Gezagsindicatoren zoals persoonsgebonden selectie door de eindopdrachtgever, herhaalde inzet bij dezelfde opdrachtgever en werken onder kwaliteitseisen gesteld door de eindopdrachtgever worden daarbij zwaar meegewogen, ongeacht of de contractrelatie via een bureau loopt. Inschrijvers die werken met een pool van zelfstandige professionals lopen daarmee een reëel handhavingsrisico over een looptijd van vier jaar. De aanbestedende dienst loopt als mede-opdrachtgever een even groot risico. Vraag: Is HDSR bereid te verduidelijken of zij van inschrijvers verwacht dat de in te zetten coaches in loondienst zijn bij de opdrachtnemer, dan wel dat inschrijvers moeten aantonen hoe de inzet van zelfstandige professionals voldoet aan de Wet DBA? En is HDSR bereid dit als minimumeis op te nemen in het Programma van Eisen?	De wijze waarop opdrachtnemers invulling geven aan hun personele inzet, waaronder de inzet van zelfstandige professionals, valt onder de eigen verantwoordelijkheid van de opdrachtnemer. Daarbij wordt van opdrachtnemers verwacht dat zij handelen conform de geldende wet- en regelgeving, waaronder de Wet DBA. HDSR ziet geen aanleiding om aanvullende eisen op te nemen in het Programma van Eisen.
182	Nvl, vraag 136 en 117	In het antwoord op vraag 136 gaat HDSR niet inhoudelijk in op de stelling dat de maximumtarieven ver onder marktconform liggen. In het antwoord op vraag 117 bevestigt HDSR dat het inschrijfbijet ongewijzigd blijft, ook voor bureaus met medewerkers in loondienst. Voor een bureau dat medewerkers in loondienst inzet, zijn de werkgeverslasten, vakantiegeld, pensioenopbouw en overheadkosten structureel verdisconteerd in het uurtarief. Bij de huidige maximumtarieven is het voor dergelijke bureaus niet mogelijk kostendekkend in te schrijven, terwijl inzet van medewerkers in loondienst tegelijkertijd de enige DBA-compliant oplossing is. Vraag: Is HDSR bereid de maximale uurtarieven met minimaal 20% te verhogen om inschrijving door bureaus met medewerkers in loondienst financieel haalbaar te maken, onafhankelijk van het provisiepercentage?	Nee, de vermelde tarieven blijven ongewijzigd.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
183	Zelfredzaamheid van teams (ref. NVI 1: vraag 174)	U geeft aan dat teams na afloop minder afhankelijk moeten zijn van externe begeleiding (vraag 174). Kunt u toelichten hoe u deze mate van zelfredzaamheid beoordeelt en hoe inschrijvers dit concreet kunnen maken in hun aanpak?	Zelfredzaamheid wordt beoordeeld op de mate waarin teams na afloop minder afhankelijk zijn van externe begeleiding en zelf blijven reflecteren, bijsturen en ontwikkelen. Zie ook het antwoord op: NVI 1 – vraag 174
184	Borging na afloop van trajecten (ref. NVI 1: vraag 174)	U geeft aan dat succes onder andere zit in de mate waarin teams zelfstandig blijven reflecteren en ontwikkelen na afloop van het traject (vraag 174). Kunt u toelichten welke concrete vormen van borging u verwacht terug te zien na afloop van een traject?	Borging zit in: -expliciete teamafspraken, -zichtbaar ander gedrag in het dagelijks werk, -actieve rol van leidinggeevenden als ambassadeur. Er is geen verplicht standaardformat voor borging of eindrapportage. Zie ook het antwoord op: NVI 1 – vraag 82, 155, 174
185	Balans tussen pragmatiek en diepgang (ref. NVI 1: vraag 164)	U geeft aan dat eerdere trajecten onder andere een systemische inslag hadden en dat dit als waardevol werd ervaren (vraag 164). Kunt u toelichten hoe u in de beoordeling de balans weegt tussen een pragmatische, direct toepasbare aanpak en een meer diepgaande, systemische benadering van teamontwikkeling?	Er is geen vooraf vastgelegde voorkeur. Zowel pragmatische als systemische benaderingen zijn mogelijk, mits passend bij de teamopgave. Eerdere positieve ervaringen zijn opgedaan met systemische inslagen, maar dit is geen vereiste. Zie ook het antwoord op: NVI 1 – vraag 164
186	Relatie met organisatiecontext (ref. NVI 1: vraag 14, 143)	U schetst een organisatie in ontwikkeling met groei en verschillende contexten en opgaven (vraag 14 en 143). In hoeverre verwacht u dat inschrijvers in hun aanpak expliciet de koppeling maken tussen teamontwikkeling en bredere organisatievraagstukken, zoals groei, cultuurverschillen en samenwerking tussen afdelingen?	HDSR ziet het als een mogelijke en waardevolle route dat teamontwikkelingstrajecten – waar passend bij de aard van de teamopgave – worden geplaatst in de bredere organisatiecontext. Daarbij kan gedacht worden aan het werken met een vaste set aan basisingrediënten, zoals gedeelde begrippen, heldere termen en gemeenschappelijke definities die in meerdere teamontwikkelingstrajecten terugkomen en bijdragen aan eigenaarschap en resultaatsturing. Tegelijkertijd is er geen behoefte aan één vast of verplicht basis-teamontwikkelprogramma dat door alle teams moet worden doorlopen. Sommige teams functioneren goed en hebben geen teamontwikkeling nodig. De inzet van teamontwikkeling blijft daarom situationeel en vraaggestuurd, waarbij per aanvraag wordt bepaald in hoeverre en op welke wijze de koppeling met bredere organisatievraagstukken relevant en passend is. Het is aan de inschrijver om in de aanpak te laten zien hoe – indien van toepassing – deze overkoepelende elementen bijdragen aan een gemeenschappelijke taal en effectieve samenwerking, zonder dat dit leidt tot een uniform of generiek traject voor alle teams.
187	Omgaan met weerstand en dynamiek (ref. NVI 1: vraag 33, 144)	U benoemt onder andere uitdagingen zoals aanspreekgedrag, eigenaarschap en bestaande patronen in teams (vraag 33 en 144). Kunt u toelichten in hoeverre u verwacht dat inschrijvers expliciet ingaan op het omgaan met weerstand, spanningen en complexe teamdynamiek in hun aanpak? En hoe wordt dit aspect meegewogen in de beoordeling?	Weerstand, spanningen en hardnekkige patronen zoals aanspreekgedrag en eigenaarschap vormen expliciete aanleidingen voor teamontwikkeling en zijn relevant in de beoordeling van de aanpak wanneer een teamontwikkeltraject daar om vraagt. Leveranciers kunnen aangeven hoe zij dit soort van ontwikkeltrajecten opnemen, maar voor de eindbeoordeling is het geen vereiste dat dit aspect wordt meegenomen. Zie ook het antwoord op vraag 33 en 144 uit NVI 1.
188	Match tussen team en professional (ref. NVI 1: vraag 167)	U geeft aan dat een passende match onder andere afhankelijk is van aansluiting op de opgave, professionele kwaliteit en persoonlijke klik (vraag 167). Kunt u toelichten welke factoren voor u doorslaggevend zijn in de beoordeling van een goede match, en hoe dit meeweegt in de beoordeling van de inschrijving?	Een goede match wordt bepaald door aansluiting op de teamopgave, professionele kwaliteit en methodische onderbouwing, en de persoonlijke klik. Deze wordt beoordeeld tijdens het kennismakingsgesprek. Zie ook het antwoord op vraag 167 uit NVI 1

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
189	Verwachting ten aanzien van nul- en eindmetingen (ref. NVI 1: vraag 36)	U noemt het gebruik van 0- en eindmetingen als onderdeel van de huidige werkwijze (vraag 36). Kunt u toelichten in hoeverre u verwacht dat inschrijvers standaard werken met dergelijke metingen, en hoe zwaar deze meewegen in de beoordeling van de aanpak?	Nul- en eindmetingen maken onderdeel uit van de huidige werkwijze, maar vormen (nog) geen verplicht voorgeschreven standaardinstrument binnen HDSR en worden niet afzonderlijk gewogen. Zie ook het antwoord op vraag 36 en 75 uit Nvl 1.
190	Gebruik van evaluaties (ref. NVI 1: vraag 36, 75)	U geeft aan dat u werkt met op maat gemaakte evaluatieformulieren na ieder traject (vraag 36 en 75). Kunt u toelichten in hoeverre deze evaluaties een rol spelen in de beoordeling van inschrijvingen, en of u verwacht dat inschrijvers hierop aansluiten of een eigen methodiek hanteren?	Evaluatieformulieren maken geen onderdeel uit van de beoordeling van de inschrijving. HDSR werkt met op maat gemaakte evaluatieformulieren. Inschrijvers mogen hierop aansluiten of een eigen evaluatiemethodiek hanteren; er is (nog) geen verplicht format. Na gunning zullen we hierover met de leverancier afspraken maken. Zie ook het antwoord op vraag 75 en 155 uit Nvl 1.
191	Monitoring en bijsturing tijdens traject (ref. NVI 1: vraag 75)	U geeft aan dat u benieuwd bent naar hoe inschrijvers resultaten meetbaar maken en monitort (vraag 75). Kunt u toelichten op welke wijze u verwacht dat inschrijvers voortgang en kwaliteit gedurende het traject monitoren en bijsturen? Verwacht u hierbij periodieke rapportages, reflectiemomenten of andere vormen van terugkoppeling?	De wijze van monitoring, reflectie en bijsturing is aan de visie en aanpak van de inschrijver. Er zijn (nog) geen vaste eisen ten aanzien van rapportagevormen of -frequentie binnen een afzonderlijk teamontwikkeltraject. Zie ook het antwoord op vraag 75 en 81 uit Nvl 1.
192	Consistentie versus maatwerk (ref. NVI 1: vraag 42)	U geeft aan dat trajecten zowel consistent als maatwerk moeten zijn en licht toe dat consistentie betrekking heeft op voorspelbare kwaliteit en uitvoering (vraag 42). Kunt u toelichten welke elementen volgens u minimaal consistent moeten zijn over trajecten heen, en waar juist ruimte voor maatwerk essentieel is?	HDSR verstaat onder consistentie geen uniforme inhoud of een vast programma voor alle teams, maar een voorspelbare en betrouwbare kwaliteit van begeleiding en uitvoering. Consistentie zit met name in de professionele standaard van werken, zoals de kwaliteit en deskundigheid van de begeleiders, een zorgvuldige werkwijze in intake, begeleiding en afronding, en de focus op gedrag, samenwerking, eigenaarschap en duurzame gedragsverandering. Maatwerk is essentieel in de inhoudelijke invulling van trajecten. Teams verschillen in opgave, context en dynamiek. Daarom moet er ruimte zijn om per team te bepalen welke interventies, accenten, werkvormen en intensiteit passend zijn. Consistentie en maatwerk vullen elkaar aan: een consistente kwaliteit en aanpak, met inhoudelijk maatwerk dat aansluit bij de specifieke teamvraag. Zie ook het antwoord op vraag 42 en 174 uit Nvl 1.
193	Borging en rol van leidinggeevenden (ref. NVI 1: vraag 82)	U geeft aan dat leidinggeevenden een belangrijke rol spelen in de borging van leeropbrengsten en optreden als ambassadeur van het geleerde (vraag 82). Kunt u toelichten welke mate van betrokkenheid u verwacht van leidinggeevenden tijdens en na het traject? En in hoeverre weegt deze borging mee in de beoordeling van de aanpak?	Van leidinggeevenden wordt verwacht dat zij gedurende het traject betrokken zijn op hoofdlijnen, in afstemming met de teamopgave en de gekozen aanpak. Hun rol is niet die van uitvoerder of procesbegeleider, maar van voorbeeld en drager van het gewenste gedrag, passend bij integraal leiderschap. Na afloop van het traject wordt van leidinggeevenden verwacht dat zij optreden als ambassadeur van het geleerde, door het stimuleren en ondersteunen van toepassing in het dagelijks werk en door aandacht te houden voor gemaakte afspraken en gewenste gedragsverandering binnen het team. De mate waarin de aanpak aandacht besteedt aan deze borging en aan de rol van leidinggeevenden weegt mee in de beoordeling, voor zover dit bijdraagt aan duurzame gedragsverandering en zelfstandigheid van het team. Er is geen vaste of verplichte invulling voorgeschreven; dit wordt beoordeeld in samenhang met de voorgestelde aanpak. Zie ook het antwoord op vraag 82 en 174 uit Nvl 1.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
194	Gedragsverandering als succes criterium (ref. NVI 1: vraag 33, 144, 174)	In de Nota van Inlichtingen benoemt u onder andere aandachtspunten zoals eigenaarschap, aanspreekgedrag en samenwerking (vraag 33 en 144), en geeft u aan dat succes zichtbaar moet zijn in ander gedrag in het dagelijks werk (vraag 174). Kunt u toelichten welke vormen van gedragsverandering voor u het meest bepalend zijn in de beoordeling van succes? En hoe verwacht u dat inschrijvers dit concreet maken in hun aanpak?	Voor HDSR is succes van teamontwikkeling zichtbaar in concreet ander gedrag in het dagelijks werk. Met name bepalend zijn versterkt eigenaarschap, actiever aanspreekgedrag, betere samenwerking en een duidelijkere gerichtheid op gezamenlijke resultaten. Deze gedragsverandering moet herkenbaar zijn in hoe teams na afloop samenwerken, besluiten nemen en verantwoordelijkheid dragen. Van inschrijvers wordt verwacht dat zij concreet maken hoe hun aanpak hieraan bijdraagt. Zie ook het antwoord op vraag 33, 144 en 174 uit NVI 1.
195	Concretisering SMART-criterium (ref. NVI 1: vraag 101)	U geeft aan dat u bij de beoordeling kijkt naar een SMART-uitwerking, waarbij meetbaarheid en tijdsgebondenheid niet volledig worden meegewogen. Kunt u nader toelichten wat u concreet verstaat onder een voldoende "specifieke en meetbare" uitwerking binnen deze context? Wanneer beoordeelt u een aanpak als voldoende concreet om de effectiviteit te kunnen bepalen?	In het antwoord op vraag 101 staat aangegeven dat Meetbaar niet wordt meegenomen in de beoordeling. De uitwerking dient zo concreet mogelijk te zijn. Activiteiten, werkwormen en beoogde effecten dienen helder te zijn uitgewerkt. Wat gebeurt er, met wie en op welke manier.
196	Impactmeting en wegging (ref. NVI 1: vraag 36, 75, 174)	In de Nota van Inlichtingen geeft u aan dat u momenteel gebruikmaakt van onder andere enquêtes, gesprekken en 0- en eindmetingen (vraag 36 en 75) en dat een succesvol traject leidt tot zichtbaar ander gedrag in het dagelijks werk (vraag 174). Kunt u toelichten op welke wijze u deze verschillende vormen van impact (zoals gedragsverandering, teamdynamiek en resultaatgerichtheid) onderling weegt in de beoordeling van de inschrijving? En in hoeverre verwacht u dat inschrijvers werken met vooraf gedefinieerde indicatoren versus het begeleiden van een ontwikkelproces waarbij uitkomsten gedurende het traject ontstaan?	Van inschrijvers wordt niet verwacht dat zij uitsluitend werken met vooraf gedefinieerde indicatoren. Er is ruimte voor het begeleiden van een ontwikkelproces waarin uitkomsten gedurende het traject ontstaan, mits de aanpak helder, samenhangend en gericht is op duurzame gedragsverandering. Wij zien graag de expertise van de inschrijver hierin terug. Zie ook het antwoord op vraag 36, 75 en 174 uit NVI 1. En het antwoord op vraag 194 uit NVI 2.
197	Referentieverklaring	Geldt ervaring in teamontwikkeling in een internationale context ook als referentie? Of alleen in Nederland?	Beide.
198	Procesbeschrijving	Is er een vooropgestelde planning van de teams die ontwikkelingsondersteuning krijgen? Wie identificeert welke teams de ondersteuning krijgen en voor hoeveel uren?	Nee er is geen sprake van een vooropgestelde planning. Er moet een duidelijke aanleiding zijn om teamontwikkeling in te zetten binnen een team. De identificatie daarvan ligt bij de teamleden / leidinggevende / hr business partner / leren en ontwikkelen business partner - laatsgenoemde is hiervoor in de lead en zal al dan niet besluiten om een teamontwikkeltraject in te zetten. De hoeveelheid uren zal als indicatie aan leverancier worden meegegeven en daar kan vervolgens gesprek over gevoerd worden.
199	Koppeling met Nvi 1: Antwoord 118, 143 en 174	In antwoord op vraag 143 geeft u aan dat de organisatie in vijf jaar tijd is gegroeid van 300 naar 800+ fte, wat heeft geleid tot 'groeipijnen' die direct verband houden met de huidige ontwikkelbehoefte. In antwoord op vraag 118 stelt u dat als teamtrajecten stagneren, omdat de oorzaak systemisch hoger in de organisatie ligt, wij dit als opdrachtnemer mogen signaleren, waarna HDSR zelf de te nemen route kiest. Echter, in antwoord op vraag 174 wordt het succes van een traject (en daarmee onze prestatie) afgerekend op 'duurzame gedragsverandering in het team' en versterkte resultaatgerichtheid. Hoe wordt de inzet en het succes van de teamcoach beoordeeld indien de gewenste gedragsverandering in een team stagneert door bovengenoemde systemische groeipijnen of doordat HDSR besluit een gemelde escalatie (tijdelijk) niet op te pakken?	Als leverancier stelt dat (verdere) teamontwikkeling geen baat heeft omdat een gemelde escalatie niet wordt opgepakt, dan zou dat een geldige reden kunnen zijn om de teamontwikkeling niet door te zetten en zal leverancier in dat traject niet beoordeeld worden op factoren waar de leverancier geen invloed op heeft.

Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
200	Koppeling met Nvl 1: Antwoord 50	U geeft aan dat 7 dagen van te voren annulering nauwelijks voorkomt. Dit is ook onze ervaring. Tegelijkertijd kan het wel zo zijn dat enkele dagen of op de dag zelf zichtbaar wordt dat toch een aanzienlijk deel van het team afwezig is vanwege ziekte (seizoensgebonden) en/of soms in combinatie met privé-omstandigheden. Dit heeft impact op de interventiekracht binnen het team. Wat vind u hierbij een best passende oplossing?	In het geval dat (een deel van) het team niet aanwezig kan zijn gaan we hierover gezamenlijk in gesprek. Elke situatie kan daarin op zichzelf beoordeeld worden. Uiteraard beseft HDSR zich dat unieke en onverwachte situaties zich voor zouden kunnen doen.
201	Koppeling met Nvl 1: Antwoord 174	U geeft aan dat een succesvol teamontwikkeltraject voor u een traject is dat leidt tot duurzame gedragsverandering in het team, zichtbaar in het dagelijks werk en in de onderlinge samenwerking. U beoordeelt dit op drie aspecten. Deze drie aspecten zijn vanuit ons perspectief het gevolg van systematische en duurzame inzet op teamontwikkeling naar een volwassen team. In onze ervaring kan het aantal dagdelen begeleiding dat u indicatief benoemt daartoe een aanzet zijn en heeft een team meer nodig om tot de door u benoemde duurzame resultaten en kwalitatieve verandering te komen. Onze vraag hierbij is: hoe gaat u om met de situatie dat een team zelf aangeeft graag meer begeleiding te willen en het aantal trajecten groter wordt dan binnen de afspraken met opdrachtnemer valt?	De formele contactpersoon van HDSR, Leren en Ontwikkelen Business Partner, is en blijft mandaathouder bij teamontwikkeltrajecten ook als dat tegen de wil van een team ingaat.
202	Koppeling met Nvl 1: Antwoord 39	Wij begrijpen dat een teamontwikkeltraject pas start als een ieder meedoet; bedoelt u hier ook mee dat de afdeling Leren & Ontwikkelen en/of de directie meerdere afdelingen/teams verplicht naar een (vooraf ontwikkeld) teamontwikkelprogramma kunnen toeleiden/sturen en/of ontstaat de behoefte op initiatief van lid uit het team/desbetreffende afdeling zelf?	In de basis op eigen initiatief. Mocht de afdeling Leren en Ontwikkelen noodzaak zien om een team te koppelen aan teamontwikkeling dan kan dat echter ook het geval zijn en kan dit ook verplicht zijn voor dat team.
203	Koppeling met Nvl 1: Antwoord 9, 31 en 113	U benadrukt dat Ziel & Zakelijkheid voor u een terugkerend thema is en aanleiding is om steviger in te zetten op teamontwikkeling en daarmee te werken aan een organisatie die naast ziel ook zakelijkheid hoog in het vaandel heeft staan. Hieruit maken wij op dat - los van de verschillende vragen - de wens er (ook) is dat de opdrachtnemer een basisprogramma ontwikkelt dat - telkens op maat gemaakt - kan worden aangeboden aan de diverse teams, gericht op het ontwikkelen van (passend) leiderschap en om eigenaarschap te stimuleren. We zijn daarom benieuwd: 1) In hoeverre heeft u behoefte aan een dergelijk basisprogramma? 2) In hoeverre spelen we hiermee in op een bestaande behoefte van u?	Dat zou inderdaad een route kunnen zijn. Een vaste set aan basisingredienten, een set van heldere termen en definities die in elk teamontwikkeltraject aan bod komen (als dit past bij de aard van het teamontwikkeltraject).
204	Bijlage 4 Inschrijfblad	Het kan voorkomen dat wij op basis van de intake komen tot het voorstel om in samenspel/co-creatie met medewerkers uit uw organisatie in de voorbereiding deels samen op te trekken en zo hen bijvoorbeeld ook in stelling te brengen (als onderdeel van de interventie). Op het moment dat wij voorbereiden hebben wij na de intake een of enkele keren afstemming met de hulpvrager(s). Het programma ontstaat dan in de interactie met de anderen - en soms heeft de hulpvrager hier zelf ook een voorbereidende rol. Vallen deze activiteiten in aanloop naar de teambijeenkomsten wat u betreft onder voorbereidingstijd of begeleidingstijd?	De beschreven activiteiten in aanloop naar de teambijeenkomsten vallen in beginsel onder voorbereidingstijd. De exacte afbakening tussen voorbereidingstijd en begeleidingstijd wordt per traject in overleg bepaald, afhankelijk van de aard van de activiteiten en de gekozen aanpak. Verwijzing: Zie ook het antwoord op vraag 176 uit Nvl 2.