

Nota van Inlichtingen marktconsultatie Professionele vaardigheidstrainingen - teamontwikkeling en samenwerken (IUC25-670)

Nr.	Vraag	Antwoord
1	Op pagina 3 staat dat de raamovereenkomst geldt voor 3 verschillende directoraten. Binnen die directoraten zijn verschillende teams actief. Kunt u aangeven hoe in de huidige raamovereenkomst de doelgroepen worden ingedeeld? Worden de trainingen directie-overstijgend georganiseerd? Doen er individuen per directie aan trainingen mee? Of worden trainingen per team georganiseerd?	Teamontwikkeltrainingen worden aangevraagd voor een specifieke groep medewerkers, zoals een team, projectgroep of afdeling, en niet voor individuele deelnemers. Deze trainingen zijn in principe directiespecifiek. Alleen wanneer de leervraag daarom vraagt, kunnen directieoverstijgende trajecten worden ingezet, bijvoorbeeld ter ondersteuning van samenwerking binnen ketens.
2	Op pagina 4 van de leidraad staat dat momenteel 3 leveranciers zijn gecontracteerd die de volledige scope van de dienstverlening kunnen uitvoeren. Heeft dit ook uw voorkeur voor de nieuwe raamovereenkomst? Of kun je als inschrijver ook expertise hebben op 1 of meerdere thema's?	Ja. De voorkeur van de aanbestedende dienst gaat uit naar drie opdrachtnemers die de volledige scope van de dienstverlening kunnen uitvoeren. Het staat inschrijvers vrij om hiervoor een samenwerkingsverband aan te gaan met één of meerdere partijen en gezamenlijk in te schrijven, zodat gezamenlijk aan de gevraagde scope kan worden voldaan. Het staat inschrijvers vrij om gezamenlijk met andere partijen in te schrijven en/of onderaannemers in te zetten om aan de gevraagde scope te kunnen voldoen.
3	Op pagina 5 van de leidraad staat een lijst van persoonlijkheidsinstrumenten die bij het thema Persoonlijkheidsprofielen en zelfkennis moeten kunnen worden ingezet. Bent u bereid ook andere methodieken voor persoonlijkheidsprofielen en zelfinzicht toe te laten?	Ja. De aanbestedende dienst staat open voor andere methodieken voor persoonlijkheidsprofielen en zelfinzicht, mits opdrachtnemer tevens de in de aanbestedingsstukken genoemde persoonlijkheidsinstrumenten kan leveren. Aan deze instrumenten bestaat in ieder geval een concrete behoefte vanuit de aanbestedende dienst.
4	De marktconsultatie is erg instrumentgedreven. Bent u voornemens de uitvraag te baseren op gewenste leer- en gedraguitskomsten of op voorgeschreven methodieken en instrumenten?	De uitvraag is primair gebaseerd op de gewenste leer- en gedraguitskomsten en de leervraag van de opdrachtgever. Aanbestedende dienst schrijft daarom geen vaste methodieken of aanpak voor teamontwikkeltrajecten voor. Van opdrachtnemer wordt verwacht dat deze, op basis van de leervraag, een passende en onderbouwde aanpak ontwikkelt. Uitsluitend voor het onderdeel persoonlijkheidsprofielen en zelfinzicht is een aantal persoonlijkheidsinstrumenten benoemd, omdat hier vanuit de aanbestedende dienst een concrete behoefte aan bestaat. Dit neemt niet weg dat opdrachtnemer daarnaast ook andere passende methodieken en instrumenten kan inzetten, mits deze bijdragen aan de leerdoelen en opdrachtnemer de gevraagde persoonlijkheidsinstrumenten kan leveren.
5	Op welke wijze verwacht u dat inschrijvers de effectiviteit van interventies op het gebied van teamontwikkeling en samenwerking aantonen?	De wijze waarop inschrijvers de effectiviteit van interventies op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken dienen aan te tonen, is op dit moment nog niet vastgesteld. Dit onderwerp wordt nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten
6	Op pagina 6 geeft u aan dat (het de verwachting is dat) nadere overeenkomsten worden verstrekt door middel van een verdeelsleutel. Kunt u toelichten hoe de verdeelsleutel wordt vormgegeven en in welke mate afnemers keuzevrijheid behouden bij het selecteren van een opdrachtnemer?	De wijze waarop de verdeelsleutel wordt vormgegeven en de mate waarin afnemers keuzevrijheid behouden bij het selecteren van een opdrachtnemer, zijn op dit moment nog niet vastgesteld. Deze onderwerpen worden nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
7	Op pagina 6 geeft u meer informatie over de raamovereenkomst. Alleen niet over de looptijd. Kunt u aangeven wat de duur van de beoogde raamovereenkomst wordt?	De maximale looptijd van de raamovereenkomst bedraagt vier jaar. De exacte contractduur, waaronder de initiële looptijd en eventuele verlengingsopties, wordt nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.

8	Op pagina 6 geeft u aan een voorkeur te hebben voor 1 perceel voor de volledige scope, en niet voor opsplitsing in subpercelen (bijv. per thema)? Dit zou marktpartijen met specialistische expertise kunnen stimuleren om in te schrijven.	Het uitgangspunt voor één perceel is gebaseerd op de verwachting dat ontwikkelvragen binnen teamontwikkeling in de praktijk vaak integraal van aard zijn en meerdere deelthema's tegelijkertijd raken. Een bredere scope binnen één perceel kan bijdragen aan een samenhangende aanpak, continuïteit in de begeleiding en het ontzorgen van de interne opdrachtgever. Tegelijkertijd onderkent de aanbestedende dienst dat een indeling in één perceel de deelname van gespecialiseerde marktpartijen kan beperken. Een opsplitsing in subpercelen kan juist meer ruimte bieden aan specialistische expertise op specifieke thema's. Hierin ziet de aanbestedende dienst een belangrijk dilemma. Enerzijds wil de aanbestedende dienst optimaal gebruikmaken van specialistische kennis en expertise. Anderzijds wil de aanbestedende dienst de kwaliteit, samenhang en continuïteit van ontwikkeltrajecten borgen, de complexiteit van contract- en leveranciersmanagement beheersbaar houden en voorkomen dat interne opdrachtgevers zelf meerdere leveranciers moeten coördineren binnen één ontwikkelvraag. Juist daarom wordt deze vraag in de marktconsultatie voorgelegd. De aanbestedende dienst is benieuwd hoe marktpartijen tegen deze afweging aankijken en welke inrichting volgens hen het beste bijdraagt aan kwalitatief hoogwaardige, samenhangende en uitvoerbare dienstverlening.
9	In het verlengde van de vorige vraag: Indien gekozen wordt voor opdrachtnemers die alleen alle thema's aanbieden, is samenwerking in combinatieverband of met onderaannemers toegestaan?	Ja, samenwerking in combinatieverband of met onderaannemers is toegestaan.
10	Vraag 1 over 1.1 Introductie U schrijft: <i>Het IUC Belastingdienst is voornemens een aanbesteding te starten voor trainingen op het gebied van professionele vaardigheden.</i> Onze vraag: Wanneer is verwachting dat de BD de aanbesteding start?	De verwachting is dat de aanbesteding in de eerste helft van 2027 gepubliceerd gaat worden.
11	Vraag 2 Vraag mbt 2.1 Aanleiding U schrijft: <i>Waar voorheen de nadruk lag op een breed en generiek leerprofiel gericht op samenwerking, ontstaat een toenemende behoefte aan verdieping en differentiatie binnen specifieke thema's op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken binnen teams.</i> Onze vraag: Vanuit wie en/of welke onderdelen van de organisatie komt deze toegenomen behoefte? Ligt hier een concrete aanleiding of organisatievraagstuk aan ten grondslag en zo ja welke?	De behoefte aan meer verdieping en differentiatie is gebaseerd op signalen uit verschillende onderdelen van de organisatie en op de aard van de ontwikkelvragen die de afgelopen jaren zijn ingediend. In deze fase worden geen specifieke vraagstukken gedeeld die herleidbaar zijn naar individuele opdrachtgevers, teams of directies. Wel kan worden aangegeven dat de behoefte samenhangt met ontwikkelingen op thema's zoals hybride samenwerken, sociale veiligheid, cultuurontwikkeling, generatiebewust samenwerken en wendbare samenwerking.

12	Vraag 3 Vraag mbt 2.2 Huidige dienstverlening U schrijft: <i>De aard en omvang van de opdrachten variëren van kortdurende interventies tot meer daagse ontwikkel- en begeleidingstrajecten</i> Onze vraag: Wat is de ervaring met de effectiviteit en impact van de verschillende interventies? Is er vanuit de organisatie een voorkeur en/of trend voor een bepaalde soort interventies? En welke soort van interventies sluit minder goed aan en waarom?	Interventies worden tussentijds en na afloop geëvalueerd met de opdrachtgever, opdrachtnemer, trainer en adviseur externe opleidingen. De ervaring is dat de interventies bijdragen aan een hogere medewerkerstevredenheid, verhoogde teamproductiviteit en verlaagd ziekteverzuim. Er is een toenemende vraag waarneembaar naar generatiebewust samenwerken, wendbaar samenwerken en effectief samenwerken in hybride teams. Eén vaste methodiek of standaardoplossing/opbouw/programma sluit onvoldoende aan op de vraag van de interne opdrachtgever.
13	Vraag 4 Vraag mbt 2.3.2 Specificatie van de opdracht U schrijft: <i>De opdracht betreft het verzorgen van trainingen op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken</i> Onze vraag: Specifiek wordt hier 'trainingen' genoemd. Is er ruimte om naast 'trainingen' ook andersoortige interventies te verzorgen?	Ja. Hoewel in de leidraad wordt gesproken over trainingen, is het uitgangspunt dat de ontwikkelvraag van de interne opdrachtgever centraal staat. Afhankelijk van de aard van de ontwikkelbehoefte kan een interventie daarom uit meer bestaan dan uitsluitend een training. De aanbestedende dienst staat open voor integrale maatwerkarrangementen waarbij, indien passend bij de ontwikkelvraag, verschillende interventievormen worden gecombineerd. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan teamsessies, coaching van teamleden en/of leidinggevenden, praktijkgerichte oefeningen, de inzet van een trainingsacteur of andere werkvormen die bijdragen aan het beoogde leer- en gedragsresultaat. Voorwaarde is wel dat dergelijke interventies onderdeel zijn van een team- of groepsgericht ontwikkeltraject en aantoonbaar bijdragen aan de beoogde ontwikkeldoelen op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken.
14	Vraag 5 Vraag mbt 2.3.5 Contractdoelstellingen, duurzaamheid, SROI enz. U schrijft: <i>De aanbestedende dienst verwacht in de aanbesteding eisen op te nemen ten aanzien van onder andere milieu/klimaat en social return</i> Onze vraag: Is er al een idee/richting van de concrete invulling hiervan?	Op dit moment is de concrete invulling ten aanzien van duurzaamheid (milieu/klimaat en Social Return) nog niet vastgesteld. De aanbestedende dienst onderzoekt momenteel welke eisen en/of wensen passend zijn bij de aard en omvang van de opdracht. De definitieve invulling en eventuele eisen, gunningscriteria of contractafspraken worden opgenomen in de aanbestedingsstukken. Uiteraard zullen deze proportioneel zijn en aansluiten bij het voorwerp van de opdracht.
15	Paragraaf 2.3.1. Inzetten van testen. Wat bedoelt de aanbestedende dienst hiermee? Betreft dit een vraag waarbij een opdrachtnemer in staat is om alle 5 beschreven testen te kunnen leveren? Moet de opdrachtnemer beschikken over gecertificeerde trainers die de testen kunnen behandelen in de trainingen? Wat maakt dat de aanbestedende dienst 5 verschillende testen wil inzetten en niet 1 of 2 voor meer gemeenschappelijke taal binnen de organisatie? Graag uw toelichting	De opdrachtnemer moet beschikken over gecertificeerde trainers (zelf, danwel via onderaannemers) om de testen te kunnen uitvoeren en te behandelen in de trainingen. Voor verdere inhoudelijke beantwoording zie het antwoord op vraag 40.
16	Paragraaf 2.3.3. De geraamde waarde van de nieuwe opdracht voor het perceel "teamontwikkeling en samenwerken" bedraagt € 2,8 tot € 3,0 miljoen exclusief btw over de maximale looptijd. De nieuwe raming is dus ruim verdubbeld ten opzichte van de vorige keer? Graag uw toelichting?	Dit betreft een raming op basis van een inventarisatie van de verwachte behoefte. De raming is mede gebaseerd op de voorgenomen scope van de nieuwe overeenkomst en vormt geen afnamegarantie. Een nadere toelichting op de raming wordt opgenomen in de aanbestedingsdocumenten.

17	Paragraaf 2.3.3. Waardoor wordt de stijging in de geraamde waarde veroorzaakt. Is dit te wijten aan de uitgebreide scope met nieuwe thema's zoals hybride, wendbaar en generatie bewust samenwerken of verwacht de belastingdiens deze stijging in het volume van de afname	Zie het antwoord op vraag 16.
18	Wat is de reden dat jullie 'leiderschapsvaardigheden' in relatie tot het stimuleren van teamontwikkeling' niet mee hebben genomen in deze uitvraag? Wat ons betreft ook een persoonlijke vaardigheid.	De aanbestedende dienst ziet teamontwikkeling als een groepsproces. Voor de individuele ontwikkeling van leidinggevende heeft de aanbestedende dienst aanvullende interventies en ondersteuning beschikbaar, of willen deze beschikbaar maken. Het is overigens wel mogelijk dat er, als onderdeel van het groepsproces ondersteuning voor de leidinggevende kan worden aangeboden. Dit aanbod is dan onderdeel van het traject teamontwikkeling en niet uitsluitend gericht op de leidinggevende.
19	We merken in praktijk dat veel professionals elkaar vooral, of soms zelfs alleen maar tegenkomen in overlegsituaties. Dit thema zien we niet expliciet terugkomen als leerdoel. Wat hebben jullie hiervoor al in jullie aanbod (binnen ander leeraanbod mogelijk)?	Indien wordt bedoeld op het ontwikkelen van specifieke vergadertechnieken of individuele communicatievaardigheden in overlegsituaties, dan valt dit in beginsel buiten de scope van dit perceel. Wanneer dergelijke vraagstukken echter onderdeel uitmaken van een bredere ontwikkelvraag op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken, kunnen deze wel aan de orde komen binnen een team- of groepsgericht ontwikkeltraject. De focus van dit perceel ligt daarbij op het versterken van de samenwerking, effectiviteit en ontwikkeling van teams als geheel, en niet op het aanbieden van losse vaardigheidstrainingen.
20	Vraag Samenwerkingsverbanden van micro- en mkb-partijen Hoofdstuk 2.3 – Toekomstige dienstverlening – Scope / Percelen Vraag De leidraad geeft aan dat de voorkeur uitgaat naar drie opdrachtnemers die de volledige scope kunnen uitvoeren. Staat de aanbestedende dienst tevens open voor duurzame samenwerkingsverbanden (combinaties) van gespecialiseerde micro- en mkb-partijen die gezamenlijk de volledige scope afdekken, werken vanuit één integraal kwaliteitskader en één aanspreekpunt bieden? Zo ja, op welke wijze wordt hiermee in de aanbesteding rekening gehouden?	De wijze waarop hiermee binnen de aanbesteding wordt omgegaan en de voorwaarden die daarbij gelden, worden nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
21	Samenwerking tussen gecontracteerde opdrachtnemers Hoofdstuk 2.3 – Toekomstige dienstverlening – Soort overeenkomst Vraag De leidraad vermeldt dat meerdere opdrachtnemers worden gecontracteerd en dat nadere overeenkomsten naar verwachting via een verdeelsleutel worden verstrekt. Hoe ziet de aanbestedende dienst de onderlinge samenwerking tussen de gecontracteerde partijen? Wordt verwacht dat zij als complementaire partners gezamenlijk invulling geven aan de dienstverlening, of opereren zij volledig zelfstandig binnen de verdeelsystematiek?	De gecontracteerde partijen opereren volledig zelfstandig binnen de verdeelsystematiek.

22	Scope en samenwerking Hoofdstuk 2.3 – Toekomstige dienstverlening – Scope Vraag Binnen de scope worden verschillende persoonlijkheids- en gedragsinstrumenten genoemd, waaronder DISC, Insights Discovery, Lumina Spark, Management Drives en RealDrives. Beschouwt de aanbestedende dienst deze als verplichte instrumenten of als voorbeelden van instrumenten die leveranciers kunnen inzetten binnen een bredere, evidence-informed aanpak voor teamontwikkeling, passend bij de ontwikkelvraag van een team?	De aanbestedende dienst beschouwt deze instrumenten als verplichte instrumenten die opdrachtnemers ten minste moeten kunnen inzetten.
23	Aanleiding en scope Hoofdstuk 2.1 – Aanleiding / Hoofdstuk 2.3 – Scope Vraag De aanleiding beschrijft een behoefte aan verdieping en differentiatie binnen teamontwikkeling. Overweegt de aanbestedende dienst om naast thematische trainingen ook expliciet ruimte te bieden voor integrale teamontwikkeltrajecten, waarin teamdiagnostiek, leiderschap, teamdynamiek, gedragsverandering en borging in samenhang worden ingezet, afhankelijk van de ontwikkelvraag van het team?	De scope is breder dan alleen trainingen. Teamcoaching en teambegeleiding kunnen zeker ook onderdeel zijn van de scope. Zolang het bijdraagt aan teamontwikkeling kunnen deze vormen worden ingezet. Team diagnostiek kan een vorm zijn om de behoefte duidelijker te krijgen. Dit zou in het aanbod mogen zitten en onderdeel kunnen zijn van een teamontwikkeltraject. Hiervoor zal altijd afstemming met de opdrachtgever vooraf moeten gaan en de reden en opbrengst zal duidelijk worden beschreven in het programma. Het begeleiden van leidinggevenden kan onderdeel zijn van het teamtraject. Een losstaande individuele coaching vraag valt hier niet onder.
24	Hoofdstuk 1.1 – Doel van de marktconsultatie Vraag De marktconsultatie heeft, onder andere, tot doel te komen tot een marktconforme en kwalitatief passende aanbesteding. Overweegt de aanbestedende dienst om kwaliteit in de uiteindelijke aanbesteding mede te beoordelen op aspecten als teamdiagnostiek, onderbouwing van de gekozen interventie, borging van gedragsverandering en aantoonbare impact op teamontwikkeling en samenwerken, naast de inzet van trainers en instrumenten?	De aanbestedende dienst onderzoekt momenteel welke kwaliteitsaspecten het best aansluiten bij de doelstellingen van de opdracht. De uitkomsten van de marktconsultatie worden betrokken bij de verdere uitwerking van de aanbestedingsstrategie en de definitieve kwaliteitscriteria. Deze worden opgenomen in de aanbestedingsdocumenten.
25	Leidraad - pagina 5 - paragraaf 2.3.1. Wat verstaat de aanbestedende dienst onder stan-daaraanbod (off the shelf) en wat verstaat de aan-bestedende dienst onder maatwerk?	Onder standaardaanbod (off-the-shelf) wordt verstaan: bestaande, gestandaardiseerde trainingen die individueel kunnen worden afgenomen (op locatie van de opdrachtnemer) en zonder of met slechts beperkte aanpassingen door groepen (op locatie van de interne opdrachtgever) kunnen worden afgenomen. Onder maatwerk wordt verstaan: een training of ontwikkeltraject dat specifiek wordt ontworpen op basis van de ontwikkel- en leerbehoefte van de interne opdrachtgever. Het plan van aanpak, de inhoud, werkvormen en interventies worden afgestemd op de specifieke context, wensen, uitdagingen en (leer)doelen van de interne opdrachtgever, met als doel optimaal aan te sluiten bij de ontwikkelvraag.
26	Leidraad - pagina 2 - paragraaf 1.1 Kunt u bevestigen dat de resultaten van de markt-consultatie gedeeld worden met de partijen die meedoen met deze marktconsultatie?	Er wordt een verslag gemaakt van de marktconsultatie, welke gedeeld zal worden als bijlage bij de aanbestedingsdocumenten.

27	Leidraad - pagina 5 - paragraaf 2.3.1. Gaat het bij alle deelgebieden om trainingen voor alleen team – groepen incompany? Of betreft het ook individuele open inschrijvingen voor de stan-daard trainingen?	Het uitgangspunt is dat team- en groepstrajecten als maatwerk worden vormgegeven op locatie van de interne opdrachtgever De vragen die tijdens deze marktconsultatie zijn gesteld, geven ons aanleiding om te verkennen of er daarnaast ruimte moet zijn voor relevant individueel open aanbod. Wij zien mogelijkheden om dergelijk aanbod als aanvulling op een maatwerktraject in te zetten, bijvoorbeeld wanneer dit aantoonbaar bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers én het beoogde team- of groepsproces versterkt. Een eventueel individueel open aanbod wordt nadrukkelijk niet gezien als vervanging van maatwerk.
28	Leidraad - pagina 6 - paragraaf 2.3.6. Worden er elementen uit andere eerdere percelen (zoals Begeleiden en faciliteren of Persoonlijke vaar-digheden) in dit perceel samengevoegd?	Nee, er worden geen elementen uit andere eerdere percelen in dit perceel samengevoegd. Er zullen naast het perceel teamontwikkeling en samenwerken meerdere percelen zijn die onder Professionele vaardigheidstrainingen zullen worden uitgevraagd.
29	Leidraad - pagina 6 - paragraaf 2.3.6. Hoe ziet de voorgenomen verdeelsleutel er concreet uit? Wordt er gewerkt met een vaste rangorde, of krijgen de drie partijen gelijke kansen op basis van specifieke expertise of een rotatiesysteem?	De criteria voor de verdeelsleutel zijn op dit moment nog niet vastgesteld. De wijze waarop opdrachten binnen de raamovereenkomst worden verdeeld, wordt nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
30	Leidraad - pagina 6 - paragraaf 2.3.6. Het vergelijken van prijs en kwaliteit tussen maat-werk (vaak gebaseerd op dagdeeltarieven en ont-wikkeltijd) en standaard 'off-the-shelf' trainingen (vaak geprijsd per deelnemer) is in aanbestedingen technisch complex en leidt geregeld tot scheve ver-gelijkingen. In welke verhouding (procentueel) ver-wacht de Belastingdienst dat de afname zal liggen tussen maatwerk en standaardmodules?	Indien wordt besloten om naast maatwerk ook ruimte te bieden voor standaard 'off-the-shelf' aanbod, is het op dit moment nog niet mogelijk om een betrouwbare inschatting te geven van de uiteindelijke afnameverhouding. De inzet zal immers afhangen van de ontwikkelvragen van interne opdrachtgevers en de wijze waarop de raamovereenkomst uiteindelijk wordt ingericht. Op basis van de huidige inzichten is de verwachting dat maatwerk het uitgangspunt blijft en veruit het grootste deel van de afname zal vormen. Een voorlopige indicatie is dat circa 70-80% van de afname uit maatwerk zal bestaan en circa 20-30% uit aanvullend standaard 'off-the-shelf' aanbod. Deze percentages zijn uitsluitend bedoeld als indicatieve inschatting en hieraan kunnen geen rechten of verwachtingen worden ontleend.
31	De DG Belastingdienst handelt mede namens deelnemende organisaties: - het Directoraat Generaal Belastingdienst - het Directoraat Generaal Douane - het Directoraat Generaal Toeslagen 1. Hoe ziet de organisatiestructuur van de drie deelnemende organisaties eruit en op welke onderdelen werken zij met elkaar samen? 2. Wat zijn de rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge afhankelijkheden? 3. Welke medewerkers, teams en/of managementlagen nemen deel aan de trajecten? 4. Zijn de trajecten gericht op samenwerking binnen de afzonderlijke organisaties, tussen de 3 organisaties onderling of beiden? 5. Wat zijn de belangrijkste samenwerkings - en communicatievraagstukken die aanleiding zijn voor deze opdracht?	1. De drie genoemde Directoraten Generaal maken onderdeel uit van het ministerie van Financiën en hebben ieder een eigen wettelijke taak, verantwoordelijkheid, inrichting en aansturing. Het zijn dus zelfstandige organisaties, zie ook: https://www.rijksoverheid.nl/documenten/2026/02/23/organogram-ministerie-van-financien 2. DG Belastingdienst faciliteert momenteel in o.a. het (leer)interventie aanbod van DG Douane en DG Toeslagen. 3. Alle medewerkers van DG Belastingdienst, Douane en Toeslagen behoren tot de doelgroep van dit perceel. In hoeverre zij gebruik maken van dit aanbod is aan de directie(s) zelf. 4. Beiden, afhankelijk van de behoefte/vraag van de interne opdrachtgever. 5. Er is geen eenduidig organisatiebreed samenwerkings- of communicatievraagstuk dat aanleiding vormt voor deze opdracht. De aard van de ontwikkelvragen verschilt per team, afdeling of directie en is afhankelijk van de specifieke context, opgave en ontwikkelbehoefte van de interne opdrachtgever.
32	Wat zijn voor jullie de belangrijkste organisatiedoelstellingen die met deze raamovereenkomst ondersteund moeten worden?	De belangrijkste doelstelling van deze raamovereenkomst is het ondersteunen van de effectiviteit van teams en directies, zodat zij hun organisatiedoelstellingen beter kunnen realiseren.

33	Welke gedragsverandering willen jullie uiteindelijk bij medewerkers en leidinggevenden realiseren?	De gewenste gedragsverandering is afhankelijk van de ontwikkelbehoefte van de betreffende interne opdrachtgever en kan verschillen per team, afdeling of directie. De interventies zijn erop gericht gedrag te versterken dat bijdraagt aan een effectievere samenwerking en het realiseren van de doelstellingen van het betreffende team of de betreffende directie.
34	Wanneer beschouwen jullie deze raamovereenkomst gedurende de looptijd als succesvol? Welke resultaten willen jullie dan zien?	De gewenste resultaten, doelstellingen en eventuele prestatie-indicatoren worden nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
35	Waar lopen jullie in de praktijk het vaakst tegenaan?	Dit kan per traject verschillen.
36	Welke ervaringen hebben jullie met eerdere leer- en ontwikkeltrajecten? Wat heeft aantoonbaar gewerkt en welke verbeterpunten zien jullie?	De ervaring leert dat maatwerktrajecten over het algemeen het meest effectief zijn. Door het plan van aanpak te baseren op de ontwikkelbehoefte van de interne opdrachtgever, sluit het programma beter aan op de specifieke context, doelgroep, vraagstelling en beoogde leerdoelen van het team. Daarnaast blijkt dat interventies het meest succesvol zijn wanneer zij aansluiten bij de dagelijkse praktijk van het team en ruimte bieden om geleerde inzichten direct toe te passen in de werksituatie. Een belangrijk aandachtspunt is het blijvend aansluiten van de dienstverlening op veranderende ontwikkelvragen en organisatieontwikkelingen. Om die reden wordt in de voorgenomen aanbesteding verkend hoe meer verdieping en differentiatie binnen het aanbod kan worden gerealiseerd.
37	In hoeverre verwachten jullie dat een leverancier meedenkt over de meest passende interventie in plaats van uitsluitend de gevraagde training uit te voeren?	De opdrachtnemer voert een verdiepende intake met de opdrachtgever uit waarbij de wensen en eisen van de opdrachtgever bepalen binnen welke kaders de opdrachtnemer kan meedenken over een passende interventie. Vanuit expertise kan de opdrachtnemer de opdrachtgever adviseren.
38	Is er ruimte voor een leverancier om, op basis van een analyse van de ontwikkelvraag, een alternatieve aanpak of combinatie van interventies voor te stellen wanneer dit naar verwachting meer impact oplevert?	Ja, daar is ruimte voor. De aanbestedende dienst hecht waarde aan de expertise van de opdrachtnemer en verwacht dat deze, op basis van een analyse van de ontwikkelvraag, een passende aanpak en combinatie van interventies voorstelt die naar verwachting het beste aansluit bij de behoefte van de interne opdrachtgever en het beoogde resultaat. Deze ruimte bestaat echter binnen de kaders van de opdracht. Afhankelijk van de ontwikkelvraag kunnen daarbij specifieke organisatorische uitgangspunten, werkwijzen of instrumenten van toepassing zijn die onderdeel uitmaken van de gehanteerde aanpak binnen de organisatie. Daarnaast wordt de uiteindelijke aanpak altijd in afstemming met de interne opdrachtgever vastgesteld.
39	In de marktconsultatie worden verschillende persoonlijkheids- en ontwikkelinstrumenten genoemd (zoals DISC, Insights Discovery, Lumina Spark, Management Drives en RealDrives). Welk doel willen jullie hiermee bereiken?	De genoemde persoonlijkheidsinstrumenten worden binnen de organisatie voor verschillende ontwikkeldoelen ingezet, zoals het verkrijgen van inzicht in drijfveren, het versterken van samenwerking en het ondersteunen van team- en organisatieontwikkeling. Binnen onderdelen van de organisatie zijn deze instrumenten een vast onderdeel van de gehanteerde ontwikkelaanpak. Daarom bestaat de behoefte om trainingen en begeleiding op basis van deze instrumenten beschikbaar te hebben.
40	Zijn deze specifieke instrumenten een inhoudelijke eis, of staat het gewenste resultaat centraal en mag een leverancier een gelijkwaardig alternatief inzetten wanneer dit beter aansluit bij de ontwikkelvraag?	Het gewenste leer- en gedragsresultaat staat centraal. De aanbestedende dienst biedt opdrachtnemer ruimte om hiervoor een passende aanpak en methodieken in te zetten. Wanneer binnen (onderdelen van) de organisatie een specifiek persoonlijkheidsinstrument echter een vast onderdeel vormt van de gehanteerde ontwikkelaanpak, dient opdrachtnemer dit instrument te kunnen toepassen. In die gevallen maakt het instrument mede onderdeel uit van de gewenste interventie om het beoogde resultaat te bereiken.
41	Welke criteria zijn voor jullie leidend bij de keuze voor een ontwikkelmethodiek of persoonlijkheidsinstrument: het gewenste leerresultaat, wetenschappelijke onderbouwing, herkenbaarheid voor deelnemers of een andere afweging?	Zie het antwoord op vraag 40.

42	Welke factoren zijn volgens jullie bepalend voor een succesvol leertraject en daadwerkelijke gedragsverandering?	Voor de aanbestedende dienst begint een succesvol leertraject en duurzame gedragsverandering met een goede vraagverkenning en een zorgvuldige diagnose. De aanbestedende dienst voert de initiële vraagverkenning uit, waarna van de opdrachtnemer wordt verwacht dat deze een verdiepende intake uitvoert om de onderliggende vraag en context scherp te krijgen. Op basis hiervan wordt bepaald of een teamontwikkeltraject de meest passende interventie is of dat een andere of aanvullende interventie beter aansluit. Daarnaast is het essentieel dat het traject aansluit bij de doelgroep, de werkcontext en de dagelijkse praktijk van de deelnemers, met aandacht voor borging, eigenaarschap en zelfredzaamheid. Wanneer uit het traject blijkt dat belemmeringen (mede) worden veroorzaakt door bijvoorbeeld processen, beleid, leiderschap of andere factoren die buiten de invloed van opdrachtnemer vallen, wordt van opdrachtnemer verwacht dat hierover een eerlijk en onderbouwd vervolgadvisie aan aanbestedende dienst wordt gegeven.
43	Hoe belangrijk vinden jullie voldoende ruimte voor oefenen, persoonlijke feedback en individuele begeleiding tijdens trainingen?	Heel belangrijk. Deze elementen dragen in belangrijke mate bij aan het leerrendement en de transfer van het geleerde naar de dagelijkse praktijk. De aanbestedende dienst verwachten daarom dat opdrachtnemers in hun interventies expliciet aandacht besteden aan praktijkgerichte oefeningen, constructieve feedbackmomenten en, waar passend, individuele begeleiding afgestemd op de leerbehoefte van een deelnemer/teamleider. Enkel individuele begeleiding/coaching van individuen binnen een team vallen buiten deze scope.
44	Welke afweging maken jullie tussen grotere groepen (efficiëntie) en kleinere groepen (meer interactie, oefening en persoonlijke feedback) om maximale gedragsverandering te realiseren?	Op dit moment wordt standaard een groepsgrootte van minimaal 6 en maximaal 12 deelnemers per trainer gehanteerd. Er dient een goede balans te zijn tussen leerrendement en financiële haalbaarheid. Als de wijze waarop de leerdoelen het beste behaald kunnen worden vragen om een afwijkende groepsgrootte, dan kan de opdrachtnemer hierover een advies uitbrengen aan de opdrachtgever.
45	Is er binnen de raamovereenkomst een gewenste of maximale groepsgrootte? En hoeveel ruimte is er om de groepsgrootte af te stemmen op de leerdoelen en gewenste impact?	Zie het antwoord op vraag 44.
46	Welke rol zien jullie voor leidinggevend en bij het voorbereiden, begeleiden en borgen van leertrajecten?	De leidinggevende heeft hier een bepalende rol in. De leidinggevende is de probleemsteller en zal samen met de opdrachtnemer en eventueel een interne adviseur een programma samenstellen dat de leidinggevende moet ondersteunen in zijn/haar rol en de onderlinge samenwerking en/of ontwikkeling bevordert. De leidinggevende is dan ook actief betrokken bij de vraag en ontwerp. Afhankelijk van de probleemstelling en het gekozen programma kan de leidinggevende onderdeel zijn van het team (dus deelnemer), of een rol meer op de achtergrond hebben. Deze afspraken worden gemaakt in overleg en op advies van de opdrachtnemer. Over de borging van het traject zullen ook, afhankelijk van de probleemstelling in het ontwerp van het programma, afspraken worden gemaakt.
47	Hoe willen jullie dat leveranciers bijdragen aan het duurzaam verankeren van nieuw gedrag binnen teams?	De aanbestedende dienst verwacht dat opdrachtnemer vanaf de start aandacht heeft voor de borging van het leertraject. Dit betekent dat nieuw gedrag wordt vertaald naar de dagelijkse werkpraktijk en dat teams worden ondersteund in het zelfstandig voortzetten van de ontwikkeling na afloop van het traject. Van opdrachtnemer wordt daarnaast verwacht dat deze, waar nodig, concrete vervolgadvisies formuleert wanneer duurzame gedragsverandering afhankelijk is van factoren buiten de invloed van het teamontwikkeltraject, zoals leiderschap, processen of beleid.
48	Op welke wijze willen jullie de effectiviteit en gedragsverandering van leertrajecten meten gedurende de looptijd van de raamovereenkomst?	De aanbestedende dienst heeft op dit moment nog geen definitieve keuze gemaakt ten aanzien van de wijze waarop de effectiviteit van leertrajecten en de borging van gedragsverandering worden gemonitord en geëvalueerd. De nadere invulling hiervan wordt opgenomen in de aanbestedingsdocumenten.

49	Wat onderscheidt voor jullie een leverancier van een echte ontwikkelpartner?	De invulling van de rol die van opdrachtnemers wordt verwacht, wordt nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
50	Welke verwachtingen hebben jullie ten aanzien van flexibiliteit, inzetbaarheid van trainers, samenwerking, kennisdeling en proactief meedenken gedurende de looptijd van de raamovereenkomst?	De aanbestedende dienst hecht waarde aan een duurzame samenwerking waarin opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijk werken aan het realiseren van de beoogde ontwikkeldoelen. Van opdrachtnemers wordt verwacht dat zij, binnen de kaders van de opdracht, proactief meedenken, hun expertise inzetten en waar passend adviseren over de meest effectieve aanpak om het gewenste resultaat te bereiken. Daarnaast verwacht de aanbestedende dienst een flexibele en professionele samenwerking, waarbij adequaat wordt ingespeeld op de ontwikkelvraag van de interne opdrachtgever en kennis en expertise waar relevant worden gedeeld. De concrete verwachtingen ten aanzien van onder andere flexibiliteit, inzetbaarheid van trainers, samenwerking, kennisdeling en proactief meedenken zullen nader worden uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
51	Bijlage 1, deel A, De Belastingdienst noemt Management Drives, Insights Discovery, Lumina Spark, RealDrives en DISC als minimale eis. Wij vragen ons af in hoeverre het voorschrijven van specifieke instrumenten als zodanig aansluit bij het doel van een marktconsultatie. Vanuit onze ervaring is niet het gebruikte persoonlijkheidsprofiel bepalend voor het succes van teamontwikkeling, maar de kwaliteit van de diagnose, begeleiding, interventie en vertaling naar de praktijk. Vraag a: Heeft de Belastingdienst overwogen om het beoogde resultaat en de functionele behoefte centraal te stellen, in plaats van specifieke instrumenten voor te schrijven, zodat marktpartijen vanuit hun expertise de meest passende aanpak kunnen inzetten, graag uw toelichting. Vraag b: Wij zijn nieuwsgierig op basis waarvan is de Belastingdienst specifiek deze persoonlijkheidsprofielen heeft geselecteerd, graag uw toelichting? Vraag c: Wij zijn benieuwd of u ook overwogen heeft om minder persoonlijkheidsprofielen als uitgangssituatie te hanteren, zodat er meer uniformiteit ontstaat binnen de Belastingdienst. Vraag d: Bent u bereid te overwegen om de samenstelling van de instrumenten/persoonlijkheidsprofielen over te laten aan de marktpartijen en dat het te bereiken doel van het team daarin leidend is? Vraag e: In hoeverre bent u bereid om andere persoonlijkheidsprofielen te verkennen c.q. te omarmen die in onze ogen situationeel sterker kunnen aansluiten? Graag uw toelichting.	Vraag a Ja, dit is overwogen. Aanbestedende dienst wil ruimte bieden aan marktpartijen om vanuit hun expertise een passende aanpak en aanvullende instrumenten voor te stellen. Tegelijkertijd zijn Management Drives, Insights Discovery, Lumina Spark, RealDrives en DISC binnen (onderdelen van) de organisatie reeds ingebed in de werkwijze en worden deze instrumenten voor verschillende organisatiedoelen ingezet. Om die reden zijn deze instrumenten als minimale eis opgenomen en kan hiervan niet worden afgeweken. Vraag b De selectie van deze instrumenten vloeit voort uit keuzes die binnen verschillende organisatieonderdelen zijn gemaakt in het kader van de inrichting van hun teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. De instrumenten sluiten aan bij de door de betreffende directies gekozen werkwijze en ontwikkelvisie. Vraag c Dit betreft een organisatiebrede beleidskeuze en valt buiten de scope van deze marktconsultatie. De aanbestedende dienst kan hier daarom geen uitspraken over doen. Vraag d Ja. De aanbestedende dienst laat de keuze voor de verdere samenstelling van instrumenten en de aanpak over aan de marktpartijen, mits de vijf genoemde instrumenten beschikbaar zijn wanneer de opdracht daarom vraagt. De verplichte beschikbaarheid van deze instrumenten blijft een randvoorwaarde. Vraag e Ja. De aanbestedende dienst staat open voor aanvullende of alternatieve instrumenten wanneer deze, afhankelijk van de ontwikkelvraag, een meerwaarde bieden. Daarbij geldt wel dat rekening moet worden gehouden met bestaande beleidskeuzes en werkwijzen binnen de verschillende directies. Deze kunnen ertoe leiden dat de vijf genoemde instrumenten in bepaalde situaties onderdeel blijven van de gevraagde aanpak.

52	Bijlage 1, deel A, vraag: Jullie beschrijven dat de huidige situatie, waarin drie leveranciers hebben, de voorkeur hebben omdat dit in de praktijk werkbaar is gebleken. Daarnaast vragen jullie aan de markt welke organisatorische inrichting nodig is om kwaliteit en samenhang te borgen. Vraag: Welke rol ziet de Belastingdienst voor zichzelf bij het bewaken van samenhang, kwaliteitsborging en kennisdeling tussen opdrachtnemers en diverse opdrachten. In onze optiek ligt een belangrijk deel van deze verantwoordelijkheid bij de opdrachtgever en niet uitsluitend bij de leveranciers.	Voor het perceel Teamontwikkeling en Samenwerken worden specifieke adviseurs ingezet die verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van aanvragen, het bewaken van kwaliteit en het bevorderen van kennisdeling. Daarnaast zorgen zij voor verbinding en samenhang tussen opdrachten en opdrachtnemers, met als doel een effectieve en consistente dienstverlening te realiseren. Het streven is om deze rol ook binnen de toekomstige overeenkomst op vergelijkbare wijze in te richten.
53	Leidraad, scope 2.3.1: 'Voorkeuren in Werkstijlen en Motivatie. Dit deelgebied is voor medewerkers die inzicht willen krijgen in verschillende werkstijlen en motivaties, zowel van zichzelf als van anderen' Dit thema lijkt een onderdeel te zijn van het thema 'Persoonlichheidsprofielen en zelfkennis'. Wat is de achterliggende gedachte om dit apart te vragen?	Dank voor deze observatie. Het onderscheid tussen beide deelthema's is bewust aangebracht, omdat de aanbestedende dienst een nuance zag tussen enerzijds het ontwikkelen van zelfinzicht op basis van persoonlijkheid en zelfkennis en anderzijds het verkrijgen van inzicht in werkstijlen en motivatie als uitgangspunt voor de samenwerking binnen een team. Bij het thema 'Persoonlichheidsprofielen en zelfkennis' ligt de nadruk primair op het vergroten van zelfbewustzijn: inzicht krijgen in de eigen persoonlijkheid, voorkeuren en kwaliteiten en de wijze waarop deze het eigen gedrag en de samenwerking beïnvloeden. Bij het thema 'Voorkeuren in werkstijlen en motivatie' ligt het accent meer op het begrijpen van wat mensen motiveert, hoe verschillen in werkstijlen en drijfveren de samenwerking beïnvloeden en hoe dit kan worden benut om gezamenlijke teamdoelen effectiever te realiseren. De aanbestedende dienst onderkent dat beide onderwerpen inhoudelijk een sterke samenhang kennen. Indien uit de marktconsultatie blijkt dat deze thema's logischerwijs als één deelthema kunnen worden beschouwd, wordt die input betrokken bij de verdere uitwerking van de aanbesteding.
54	Leidraad, scope 2.3.1: Thema 'Effectief samenwerken in hybride teams'. Wat is het belang van dit thema en wat zijn knelpunten?	Het belang van dit thema ligt in het versterken van verbinding, samenwerking en effectiviteit binnen teams. Sinds de coronaperiode is hybride werken sterk toegenomen en werken veel medewerkers structureel deels op afstand. Hierdoor zijn fysieke ontmoeting, informeel contact en onderlinge verbinding minder vanzelfsprekend geworden.
55	Leidraad, scope 2.3.1: Thema 'Effectief samenwerken in hybride teams'. Voor welke teams is dit thema een knelpunt?	Het thema 'Effectief samenwerken in hybride teams' kan relevant zijn voor alle teams die hybride werken of in de toekomst hybride gaan werken.
56	Leidraad, scope 2.3.1: Het is ons niet helder hoe aanbestede dienst de dienstverlening voor ogen heeft met betrekking tot de thema's in verhouding tot maatwerk/standaardaanbod en teamdeelname vs. individuele deelname. Kunt u ons inzicht geven in de opzet die u voor ogen heeft?	Het uitgangspunt van de Belastingdienst is dat ontwikkelvragen op het gebied van teamontwikkeling worden ingevuld met incompany maatwerktrajecten voor teams of andere groepssamenstellingen. De ontwikkelvraag van de interne opdrachtgever staat daarbij centraal. Op basis daarvan wordt een maatwerkprogramma ontwikkeld dat aansluit bij de specifieke context, doelstellingen en leerbehoefte van het team of de directie. Naar aanleiding van de marktconsultatie wordt daarnaast verkend of binnen de overeenkomst ruimte moet worden geboden voor aanvullend standaard 'off-the-shelf' aanbod in de vorm van individuele open trainingen. Een dergelijk aanbod wordt, indien opgenomen, beschouwd als aanvullend op en ondersteunend aan de team- en groepsgerichte ontwikkeltrajecten. Maatwerk voor teams en groepen blijft daarmee het uitgangspunt. De uiteindelijke inrichting van de dienstverlening wordt mede bepaald op basis van de uitkomsten van deze marktconsultatie.

57	Vraag algemeen: Wat is de minimale en maximale duur van een maatwerk teamontwikkelingstraject?	De omvang en doorlooptijd van een maatwerk teamontwikkelingstraject zijn afhankelijk van de aard, complexiteit en doelstellingen van de ontwikkelbehoefte. Als uitgangspunt hanteert de aanbestedende dienst momenteel een minimale duur van een dagdeel. Voor de maximale duur van een traject wordt geen vaste grens gehanteerd. De duur en omvang van een interventie dienen wel proportioneel te zijn ten opzichte van de ontwikkelvraag, aantoonbaar bij te dragen aan het beoogde resultaat en financieel haalbaar te zijn voor de interne opdrachtgever.
58	In de leidraad noemt u expliciet Management Drives, Insights, Lumina Spark, RealDrives en DISC. Zijn deze instrumenten verplicht onderdeel van de dienstverlening of voorbeelden van instrumenten die momenteel worden gebruikt? Worden gelijkwaardige alternatieven geaccepteerd?	Zie het antwoord op vraag 40.
59	De beoogde scope bevat veel trainingsonderwerpen. Beperkt de scope zich tot trainingen of kunnen teamcoaching, teambegeleiding, teamdiagnostiek en begeleiding van leidinggevend eveneens binnen de opdracht vallen?	Zie antwoord op vraag 23. De scope is breder dan alleen trainingen. Teamcoaching en teambegeleiding kunnen zeker ook onderdeel zijn van de scope. Zolang het bijdraagt aan teamontwikkeling kunnen deze vormen worden ingezet. Team diagnostiek kan een vorm zijn om de behoefte duidelijker te krijgen. Dit zou in het aanbod mogen zitten en onderdeel kunnen zijn van een teamontwikkeltraject. Hiervoor zal altijd afstemming met de opdrachtgever vooraf moeten gaan en de reden en opbrengst zal duidelijk worden beschreven in het programma. Het begeleiden van leidinggevend kan onderdeel zijn van het teamtraject. Een losstaande individuele coaching vraag valt hier niet onder.
60	Hoe verhoudt dit beoogde perceel zich tot leiderschapsontwikkeling? Hoe wordt de samenhang georganiseerd tussen dit perceel en eventuele percelen rondom leiderschap en managementontwikkeling?	Dit perceel richt zich primair op teamontwikkeling en samenwerking. Individuele ontwikkeling kan onderdeel uitmaken van een traject, maar uitsluitend voor zover deze bijdraagt aan het groeps- of teamontwikkelproces. Het kan daarbij voorkomen dat de doelgroep bestaat uit een team van leidinggevend. In dat geval kan de visie op leiderschap van de Belastingdienst onderdeel uitmaken van het traject. Vooralsnog is geen afzonderlijk perceel voor leiderschapsontwikkeling voorzien. Individuele ontwikkelactiviteiten voor leidinggevend zijn binnen de voorgenomen aanbesteding Professionele Vaardigheidstrainingen verdeeld over verschillende percelen. De Belastingdienst kiest er in deze aanbesteding voor om dezelfde inhoudelijke thema's voor medewerkers en leidinggevend te hanteren. Daarbij wordt van opdrachtnemers verwacht dat zij in staat zijn hun interventies af te stemmen op verschillende doelgroepen, rollen en opleidingsniveaus, waaronder leidinggevend. De samenhang tussen de verschillende percelen wordt vanuit de Belastingdienst bewaakt, zodat de dienstverlening aansluit op de ontwikkelbehoeften van zowel medewerkers als leidinggevend en een consistente aanpak wordt bevorderd.
61	Is al bekend op basis van welke criteria de verdeelsleutel zal worden bepaald?	De criteria voor de verdeelsleutel zijn op dit moment nog niet vastgesteld. De wijze waarop opdrachten binnen de raamovereenkomst worden verdeeld, wordt nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
62	Welke verhouding verwacht de Belastingdienst tussen standaardaanbod en maatwerkinterventies?	Zie het antwoord op vraag 30.

63	Is overwogen om de scope meer te organiseren rond typen organisatievraagstukken (bijvoorbeeld teamontwikkeling, samenwerking over grenzen heen, teamleiderschap) in plaats van rond afzonderlijke thema's?	Ja, dit is overwogen. Er is er echter bewust voor gekozen om binnen het thema teamontwikkeling verschillende deelthema's te benoemen. Deze deelthema's zijn niet bedoeld om de dienstverlening op te knippen in afzonderlijke interventies, maar om de reikwijdte van de gevraagde dienstverlening te verduidelijken, verwachtingen te managen en inzicht te geven in de soorten ontwikkelvragen die binnen de Belastingdienst kunnen voorkomen. De ontwikkelvraag van de interne opdrachtgever staat altijd centraal. Afhankelijk van de analyse van die vraag kan een integraal maatwerkprogramma worden ontwikkeld, waarbij meerdere deelthema's of organisatievraagstukken in samenhang worden gecombineerd. De benoemde deelthema's vormen daarbij geen beperking, maar dienen als richtinggevend kader voor de scope van de raamovereenkomst.
64	Welke rol ziet de opdrachtgever voor haarzelf in de ontwikkeling en borging van dit perceel? Denk hierbij bijvoorbeeld aan leden voor een kernteam en mogelijke klankbordgroep?	De aanbestedende dienst ziet voor zichzelf een regisserende en faciliterende rol in de verdere ontwikkeling en borging van het perceel. Voor het perceel Teamontwikkeling en Samenwerken worden specifieke adviseurs ingezet die verantwoordelijk zijn voor de coördinatie van aanvragen, het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening en het bevorderen van kennisdeling. Zij zorgen voor verbinding en samenhang tussen opdrachten en opdrachtnemers, met als doel een effectieve en consistente dienstverlening te realiseren.
65	Op basis waarvan (of welke analyse) wordt de behoefte vastgesteld voor teamontwikkeling?	De behoefte aan teamontwikkeling wordt vastgesteld op basis van de ontwikkelvraag die door een interne opdrachtgever wordt ingediend. Opdrachtgevers kunnen hiervoor een aanvraag voor externe opleidingen via een aanvraagportaal. Vervolgens voert een adviseur Externe Opleidingen een intakegesprek met de interne opdrachtgever. Op basis van het intakegesprek wordt beoordeeld op welke wijze het beste invulling kan worden gegeven aan de (leer-)behoefte.
66	Is er een connectie tussen deze interventies en het reguliere performance proces?	Het is de aanbestedende dienst niet duidelijk wat in deze vraag wordt bedoeld met het 'reguliere performanceproces', waardoor de vraag niet beantwoord kan worden.
67	In paragraaf 2.3.1 wordt een lijst van persoonlijkheidsprofielen genoemd die opdrachtnemers "ten minste" moeten kunnen inzetten: Management Drives, Insights Discovery, Lumina Spark, RealDrives en DISC. Is het de bedoeling dat iedere gecontracteerde opdrachtnemer alle genoemde instrumenten kan aanbieden? De reden voor deze vraag: de genoemde instrumenten dienen vergelijkbare doelen. In de praktijk kiezen organisaties doorgaans voor één of enkele methodieken, en bureaus bouwen hun expertise en certificeringen dienovereenkomstig op. Het aanbieden van alle genoemde instrumenten vereist een omvang en organisatievorm die slechts een beperkt deel van de markt kenmerkt, terwijl gespecialiseerde bureaus op individuele methodieken vaak hogere kwaliteit leveren. Graag verduidelijking of de lijst bedoeld is als minimumeis voor iedere opdrachtnemer, dan wel als indicatieve opsomming van instrumenten die gezamenlijk binnen de raamovereenkomst beschikbaar moeten zijn.	De lijst is bedoeld als minimumeis voor iedere gecontracteerde opdrachtnemer: elke opdrachtnemer moet alle genoemde instrumenten kunnen inzetten. Het staat opdrachtnemer daarbij vrij om hiervoor gecertificeerde onderaannemers of samenwerkingspartners in te zetten, mits daarmee aan de gestelde eisen wordt voldaan. Zie ook de antwoorden op vraag 22 en 40.

68	De huidige instrumentenlijst in paragraaf 2.3.1 bevat een specifieke selectie van persoonlijkheidsprofielen. Wetenschappelijk onderbouwde methodieken die inhoudelijk aansluiten bij de deelgebieden "Persoonlijkheidsprofielen en zelfkennis" en "Waarderen van diversiteit in persoonlijkheid" ontbreken in deze lijst. Staat de aanbestedende dienst open voor opdrachtnemer die kwalitatief vergelijkbare of aanvullende instrumenten inzet, mits deze aantoonbaar aansluit bij de leerdoelen van het perceel? Een gesloten instrumentenlijst als minimumeis beperkt de mededinging tot aanbieders met een specifieke combinatie van certificeringen, wat de toegankelijkheid van de opdracht voor de bredere markt vermindert.	Zie het antwoord op vraag 40.
69	Kunt u aangeven/verduidelijken wat u in de nieuwe situatie graag anders zou willen ten opzichte van de huidige situatie? U benoemt bijvoorbeeld meer verdieping en differentiatie.	De voorgenomen aanscherping van de scope is bedoeld om beter aan te sluiten bij deze ontwikkelvragen en om meer duidelijkheid te bieden over de thema's waarop ondersteuning wordt gezocht. Daarbij worden de uitkomsten van deze marktconsultatie betrokken bij de verdere vormgeving van het perceel. Voor de toekomstige situatie wordt gezocht naar leveranciers met aantoonbare expertise op deze thema's, die organisaties en teams hierin professioneel kunnen begeleiden. Daarnaast bestaat behoefte aan meer verdieping en differentiatie binnen het aanbod, zodat beter kan worden aangesloten op de uiteenlopende ontwikkelvragen van teams en interne opdrachtgevers.
70	We lezen de verschillende onderdelen die in jullie ogen deel uit maken van de Teamontwikkeling en samenwerken. Begrijpen wij goed dat er in de eerste twee genoemde onderwerpen (persoonlijkheidsprofielen en zelfkennis en voorkeuren in werkstijlen en motivatie) met name de persoonlijke ontwikkeling centraal staat en in tweede instantie pas de werking in een team?	Binnen deze deelthema's staan zowel de persoonlijke ontwikkeling als de ontwikkeling van het team centraal. Persoonlijke inzichten, zoals zelfkennis, werkstijlen, drijfveren en voorkeuren, worden ingezet als middel om de samenwerking, communicatie en effectiviteit binnen het team te versterken. Afhankelijk van de ontwikkelvraag kan de nadruk meer liggen op het individu, het team of de samenhang daartussen. Indien een opdrachtnemer aanvullend relevant open aanbod beschikbaar heeft dat individuele ontwikkeling ondersteunt en aantoonbaar complementair is aan het maatwerktraject voor het team, staat de aanbestedende dienst ervoor open om dit, waar passend, te betrekken als onderdeel van de totale ontwikkelaanpak.
71	Is het de bedoeling dat alleen de individuele medewerker kan inschrijven op het aanbod of is het ook (mogelijk) de bedoeling dat een leidinggevende zijn team aanmeldt voor trainingen rondom teamontwikkeling of samenwerken.	Het uitgangspunt is dat teamontwikkel- en samenwerkingsvraagstukken centraal staan. Het is daarom de bedoeling dat een leidinggevende een team aanmeldt voor een ontwikkeltraject gericht op teamontwikkeling of samenwerken. De overeenkomst is niet primair bedoeld voor individuele inschrijvingen van medewerkers voor losstaande ontwikkelactiviteiten.
72	Is de scope van de doelgroep mogelijk ook leidinggevendenden die graag meer wil leren over bijvoorbeeld het hanteren van groepsdynamieken of patronen in een team?	Nee. Individuele ontwikkelvragen van leidinggevendenden, zoals het leren herkennen en hanteren van groepsdynamieken of patronen binnen teams, vallen buiten de scope.
73	Leidraad, hfst.2, paragraaf 2.1 Welke actuele organisatievraagstukken en ontwikkelingen ziet de Belastingdienst?	De overeenkomst is niet primair bedoeld voor individuele inschrijvingen van medewerkers voor losstaande ontwikkelactiviteiten.

74	Bijlage 1- Vragenlijst, B. De vragen gaan over de keuze tussen één perceel versus meerdere percelen. Klopt onze interpretatie dat in vraag 1 en 2 wordt uitgegaan van één perceel dat aan één opdrachtnemer wordt gegund, waarbij deze opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de volledige scope van het perceel? Of wordt het scenario bedoeld waarbij binnen één perceel meerdere opdrachtnemers gecontracteerd worden die ieder de volledige scope kunnen leveren?	Ja, deze interpretatie klopt. Vraag 1 en 2 gaan uit van een scenario waarbij de volledige scope in één perceel wordt ondergebracht en één opdrachtnemer verantwoordelijk is voor de volledige scope van dat perceel. De vragen zien niet op een scenario waarbij binnen één perceel meerdere opdrachtnemers worden gecontracteerd die ieder de volledige scope kunnen leveren.
75	Bijlage 1- Vragenlijst, B. De vragen gaan over de keuze tussen één perceel versus meerdere percelen. Klopt onze interpretatie dat vraag 3 betrekking heeft op een situatie waarin de scope wordt verdeeld over meerdere percelen, waarbij gespecialiseerde opdrachtnemers per perceel worden gecontracteerd? Of wordt hier bedoeld dat meerdere opdrachtnemers binnen één perceel samenwerken?	Ja, deze interpretatie klopt. Vraag 3 heeft betrekking op een situatie waarin de scope wordt verdeeld over meerdere percelen en gespecialiseerde opdrachtnemers per perceel worden gecontracteerd. Het gaat hierbij niet om samenwerking tussen meerdere opdrachtnemers binnen één perceel.
76	Leidraad Marktconsultatie 2.1 Aanleiding, p.4: U ziet binnen de organisatie een toenemende behoefte aan verdieping en differentiatie binnen specifieke thema's op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken binnen teams. Kunt u hier een aantal voorbeelden van geven?	Zie het antwoord op vraag 73.
77	Leidraad Marktconsultatie 2.2 Huidige dienstverlening, p.4: Wat is effectief in de huidige dienstverlening (dus zowel structuur (drie opdrachtnemers) en inhoud/aanbod)? En wat is minder effectief?	Wat als effectief wordt ervaren, is het afstemmen van de aanpak op de specifieke context, ontwikkelbehoefte en doelgroep, in plaats van het toepassen van één vaste methodiek of standaardoplossing. Ten aanzien van de huidige inrichting wordt momenteel gewerkt met drie opdrachtnemers die geacht worden alle facetten van teamontwikkeling te kunnen leveren. In hoeverre deze inrichting ook bij een aangescherpte en verbrede scope optimaal blijft functioneren, maakt onderdeel uit van de afwegingen die met deze marktconsultatie worden verkend.

78	Leidraad Marktconsultatie 2.3.1. Scope, p.5: U schrijft dat u onderkent dat de voorgenomen aanscherping en verbreding van de scope mogelijk impact heeft op de haalbaarheid van de beoogde inrichting om met drie opdrachtnemers te gaan werken. Wat zijn uw overwegingen/gedachten daarbij? Welke dilemma's ziet u?	De Belastingdienst ziet hierbij verschillende afwegingen. Enerzijds kan het opknippen van de scope in meerdere percelen (bijvoorbeeld per subthema) ertoe leiden dat meer gespecialiseerde leveranciers worden aangetrokken, waardoor specifieke expertise op deelthema's beter beschikbaar is. Dat kan de inhoudelijke kwaliteit van afzonderlijke interventies versterken. Anderzijds brengt een groter aantal opdrachtnemers ook uitdagingen met zich mee. Denk hierbij aan het borgen van een consistente kwaliteit, een uniforme dienstverlening en een goede samenwerking tussen de Belastingdienst en de verschillende opdrachtnemers. Ook vanuit het perspectief van de interne opdrachtgever ziet de aanbestedende dienst aandachtspunten. Ontwikkelvragen zijn in de praktijk vaak integraal en raken meerdere deelthema's tegelijkertijd. Wanneer deze over verschillende opdrachtnemers zijn verdeeld, kan het lastiger worden om tot één samenhangende ontwikkelaanpak te komen. Daarbij vindt de aanbestedende dienst het belangrijk dat interne opdrachtgevers zo veel mogelijk worden ontzorgd en niet zelf verantwoordelijk worden voor het coördineren van meerdere opdrachtnemers binnen één ontwikkelvraag. De marktconsultatie wordt mede gebruikt om deze afwegingen te toetsen, hoe deze afwegingen zich in de praktijk verhouden en welke inrichting volgens marktpartijen het beste bijdraagt aan kwaliteit, continuïteit, ontzorging van de interne opdrachtgever en een effectieve samenwerking.
79	Leidraad Marktconsultatie 2.3.2. Specificatie van de opdracht, p.6: U beschrijft de opdracht als het verzorgen van trainingen op het gebied van teamontwikkeling en samenwerken. Wij herkennen dat het versterken van vaardigheid kan bijdragen aan effectief teamfunctioneren en samenwerken. Tegelijkertijd ervaren wij ook dat teamontwikkeling iets anders vraagt dan alleen vaardigheid. Hoe kijkt u naar de samenhang tussen vaardigheidstraining en teamontwikkeling?	Vaardigheidstrainingen kunnen een waardevolle interventie vormen binnen een teamontwikkelingstraject. De Belastingdienst beschouwt teamontwikkeling echter als meer dan het ontwikkelen van individuele vaardigheden alleen. Teamontwikkeling richt zich op het versterken van de samenwerking, onderlinge interactie, gezamenlijke effectiviteit en het behalen van teamdoelstellingen. Afhankelijk van de ontwikkelvraag kunnen vaardigheidstrainingen bijdragen aan deze doelen, bijvoorbeeld door teamleden te ondersteunen bij communicatie, feedback geven, samenwerken of omgaan met veranderingen. De inzet van vaardigheidstrainingen staat daarbij altijd in dienst van het bredere doel: het duurzaam verbeteren van de samenwerking, effectiviteit en prestaties van het team als geheel.
80	Bijlage 1 Vragenlijst Marktconsultatie A. / Vraag 2, organisatorische randvoorwaarden: wat bedoelt u hier met organisatorische randvoorwaarden en inrichting?	Met deze vraag wordt bedoeld welke organisatorische voorwaarden volgens marktpartijen noodzakelijk zijn om de kwaliteit, samenhang en continuïteit van de dienstverlening gedurende de looptijd van de raamovereenkomst te waarborgen. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de wijze waarop de dienstverlening wordt georganiseerd, de inzet en beschikbaarheid van trainers en adviseurs, kennisdeling, samenwerking tussen eventuele partners of onderaannemers, regievoering, governance en de borging van een consistente dienstverlening over de volledige scope. Daarnaast wordt gevraagd welke randvoorwaarden marktpartijen zien voor een effectieve samenwerking tussen opdrachtnemer en de aanbestedende dienst. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de inrichting van de samenwerking, afstemming, opdrachtverstrekking, evaluatie, besluitvorming en rolverdeling, voor zover deze bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardige, integrale en duurzame dienstverlening.

81	Bijlage 1 Vragenlijst Marktconsultatie D. / Vraag 3, Volledigheid en toekomstbestendigheid van de scope: klopt onze aanname dat u hier vraagt naar huidige en toekomstige behoeften binnen organisaties (en niet zozeer het vakgebied) als het gaat om teamontwikkeling en samenwerking?	Met deze vraag wordt bedoeld op de volledigheid en toekomstbestendigheid van de voorgestelde scope in relatie tot de trends en ontwikkelingen die onder vraag 1 en 2 zijn benoemd. De Belastingdienst is benieuwd of de voorgestelde deelthema's volgens marktpartijen voldoende aansluiten op de huidige én toekomstige ontwikkelingen binnen het vakgebied van teamontwikkeling en samenwerken, zowel in algemene zin als binnen de (semi)overheid. Daarbij kan uiteraard ook worden ingegaan op toekomstige behoeften en ontwikkelingen binnen organisaties, voor zover deze relevant zijn voor het vakgebied en de beoogde dienstverlening.
82	Leidraad paragraaf 3.2.1. Scope Wat is de reden dat de aanbestedende dienst overweegt de volledige scope in één perceel onder te brengen, terwijl de beschreven thema's inhoudelijk sterk specialistisch zijn? Hoe weegt de aanbestedende dienst hierbij de voordelen van specialistische expertise ten opzichte van een integrale dienstverlening?	Zie de antwoorden op vraag 8 en 78. In antwoord 8 is toegelicht waarom wordt overwogen de volledige scope in één perceel onder te brengen; in antwoord 78 is de afweging tussen specialistische expertise en integrale dienstverlening beschreven.
83	Leidraad paragraaf 3.2.1. Scope Hoe wordt tijdens de looptijd bepaald welke interventie het beste past bij een teamvraag? Is hiervoor een intake of diagnosefase voorzien voordat een opdracht wordt verstrekt?	Zie het antwoord op vraag 65.
84	Volumeverdeling over de thema's (Leidraad §2.3, "Scope" en "Raming/omvang") Kan de aanbestedende dienst een indicatie geven van het verwachte aantal opdrachten, teams en trainingsdagen per jaar? Dit helpt marktpartijen om capaciteit en continuïteit realistisch in te schatten.	De gevraagde informatie wordt, voor zover beschikbaar en relevant, opgenomen in de aanbestedingsstukken.
85	Algemeen Welke aspecten van kwaliteit verwacht de aanbestedende dienst in de aanbesteding het zwaarst te laten meewegen? Bijvoorbeeld didactische kwaliteit, ervaring van trainers, impactmeting, borging van gedragsverandering of flexibiliteit.	De kwaliteitscriteria en de onderlinge weging daarvan zijn op dit moment nog niet vastgesteld en worden nader uitgewerkt in de aanbestedingsdocumenten.
86	Leidraad 3.2.1 Scope Moet iedere opdrachtnemer zelfstandig alle genoemde instrumenten (Management Drives, Insights Discovery, Lumina Spark, RealDrives en DISC) kunnen aanbieden, of is een of een aantal van de bovengenoemde instrumenten ook voldoende? Zo niet, onderkent de aanbestedende dienst dat deze combinatie de haalbaarheid van "volledige scope per opdrachtnemer" onder druk kan zetten, en is er ruimte om (gecertificeerde) onderaannemers of partners in te zetten om aan deze eis te voldoen?	Zie de antwoorden op vraag 40 en 67. Het is toegestaan om gebruik te maken van gecertificeerde onderaannemers of samenwerkingspartners, mits daarmee aan de gestelde eisen wordt voldaan.
87	Invulling SROI en duurzaamheid (Leidraad §2.3, "Contractdoelstellingen: duurzaamheid, SROI enz.") U geeft aan waarde te hechten aan maatschappelijke meerwaarde en verwacht in de aanbesteding eisen op te nemen ten aanzien van onder andere milieu/klimaat en social return. Kunt u al een indicatie geven van het beoogde SROI-percentage en/of de wijze waarop u social return wilt vormgeven? Dit helpt ons om de haalbaarheid hiervan binnen deze specifieke dienstverlening te beoordelen.	De invulling van het SROI-percentage en de wijze waarop social return wordt vormgegeven zijn op dit moment nog niet vastgesteld. Deze onderwerpen worden nader uitgewerkt en opgenomen in de aanbestedingsdocumenten. Daarbij wordt rekening gehouden met de aard van de dienstverlening en de uitvoerbaarheid voor opdrachtnemers.

88	Volumeverdeling over de thema's (Leidraad §2.3, "Scope" en "Raming/omvang") De nieuwe scope omvat meerdere thema's (van persoonlijkheidsprofielen tot sociale veiligheid, generatiebewust en wendbaar samenwerken), met een geraamde totaalwaarde van circa €2,8–€3,0 miljoen over de looptijd. Kunt u een indicatie geven van de verwachte volumeverdeling over deze thema's? Dit is voor ons relevant om onze inzet van expertise en capaciteit passend in te richten.	Dit zal nader uitgewerkt worden in de aanbestedingsdocumenten.
89	Leidraad 3.2.1. Scope U geeft aan te onderzoeken in hoeverre de dienstverlening kan worden ingevuld met maatwerktrainingen, met standaardaanbod ('off-the-shelf'), of met een combinatie daarvan. Heeft de aanbestedende dienst hierbij al een voorkeursverhouding voor ogen, of wordt de invulling volledig aan de markt overgelaten? Een indicatie helpt ons bij het afstemmen van ons aanbod op uw behoefte.	De voorkeur van de Belastingdienst gaat nadrukkelijk uit naar maatwerk. De ontwikkelvraag van de interne opdrachtgever en de context van het team of de directie zijn leidend bij het vormgeven van de interventie. Om die reden is de verwachting dat maatwerk in de praktijk de boventoon zal voeren. Tegelijkertijd staat de aanbestedende dienst open voor relevant open aanbod dat medewerkers individueel kunnen volgen, mits dit aantoonbaar complementair is aan het maatwerktraject en bijdraagt aan het beoogde ontwikkel- en groepsproces. Dergelijk aanbod wordt gezien als een aanvulling op, en niet als vervanging van, het maatwerktraject. Een definitieve verhouding tussen maatwerk en standaardaanbod (open aanbod) is op dit moment nog niet vastgesteld.
90	Verdeelsleutel (Leidraad §2.3, "Soort overeenkomst") In paragraaf 2.3 geeft u aan voornemens te zijn een raamovereenkomst met meerdere opdrachtnemers af te sluiten, waarbij de verwachting is dat nadere overeenkomsten via een verdeelsleutel worden verstrekt. Kunt u toelichten op basis van welke systematiek deze verdeelsleutel wordt bepaald (bijvoorbeeld rangorde, roulatie, of een match op expertise/thema)? Deze informatie is voor ons van belang om de uitvoerbaarheid en de benodigde capaciteit realistisch in te kunnen schatten.	De verdeelsleutel zal nader uitgewerkt worden in de aanbestedingsdocumenten. Op dit moment zijn hierover nog geen definitieve keuzes gemaakt ten aanzien van de exacte werkwijze (zoals rangorde, roulatie, matching op expertise of een andere systematiek).
91	Paragraaf 2.1 aanleiding Wat is merkbaar op de werkvloer van de maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen. Met welk zichtbaar (veranderd) gedrag wil de aanbestedende dienst aan de slag?	Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de toenemende aandacht voor inclusie, diversiteit en sociale veiligheid, en organisatorische ontwikkelingen, zoals de overgang van regionale naar landelijke aansturing en de impact van taakstellingen, hebben merkbare invloed op de samenwerking binnen teams. Deze ontwikkelingen brengen nieuwe uitdagingen met zich mee op het gebied van verbinding, communicatie, onderling begrip en het effectief organiseren van het werk. Op de werkvloer is onder meer zichtbaar dat teams vaker geografisch verspreid zijn, samenwerken in hybride werkvormen en bestaan uit medewerkers met uiteenlopende achtergronden, ervaringen, generaties en perspectieven. Dit vraagt om een andere manier van samenwerken, communiceren en leidinggeven. Vanuit deze ontwikkelingen bestaat een toenemende behoefte aan teamontwikkeling op thema's als effectief samenwerken in hybride teams, generatiebewust samenwerken, wendbaar samenwerken, cultuurontwikkeling en sociale veiligheid. Het gewenste resultaat is zichtbaar gedrag op de werkvloer waarbij teamleden actief de verbinding zoeken, elkaar aanspreken en ondersteunen, open communiceren, verschillen benutten, zich veilig voelen om ideeën en zorgen te delen en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor teamresultaten. Daarnaast wordt beoogd dat teams beter in staat zijn zich aan te passen aan veranderingen, effectief samen te werken over geografische en organisatorische grenzen heen en bij te dragen aan een inclusieve en positieve teamcultuur.

92	Paragraaf 2.1 Aanleiding In hoeverre is de voorgestelde aanscherping van de scope gebaseerd op ervaringen met de huidige dienstverlening? Zijn er specifieke behoeften of vraagstukken waarvoor het huidige aanbod onvoldoende aansloot?	De aanscherping van de scope is daarmee niet primair ingegeven door tekortkomingen in de huidige dienstverlening, maar door de wens om de beoogde dienstverlening en toepassingsgebieden duidelijker af te bakenen. Op basis van deze inzichten wordt beoogd de scope van de raamovereenkomst scherper af te bakenen en te verduidelijken. Hiermee wordt beoogd beter verwachtingsmanagement richting de markt te bieden en duidelijker inzicht te geven in het type vraagstukken waarvoor de raamovereenkomst bedoeld is. Daardoor kunnen marktpartijen beter beoordelen in hoeverre hun expertise aansluit op de behoeften van de Belastingdienst.
93	Paragraaf 2.1 Aanleiding Wat is voor de aanbestedende dienst de belangrijkste aanleiding voor deze marktconsultatie: het beter aansluiten op veranderende ontwikkelbehoeften, het verkrijgen van meer specialistische expertise, het anders organiseren van de dienstverlening, of een combinatie hiervan?	De aanleiding voor deze marktconsultatie is een combinatie van deze factoren. De consultatie heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden die de markt biedt, de aansluiting op veranderende ontwikkelbehoeften te toetsen en te verkennen hoe de dienstverlening het meest passend kan worden ingericht.
94	De voorgestelde scope omvat zowel individuele ontwikkelthema's (persoonlijkheidsprofielen, werkstijlen en motivatie) als team- en organisatiegerichte thema's (sociale veiligheid, wendbaarheid, hybride samenwerken). Beschouwt de aanbestedende dienst deze thema's als één samenhangend expertisegebied, of staat zij open voor een clustering in meerdere inhoudelijke domeinen?	De benoemde deelthema's zijn opgenomen om de reikwijdte van de dienstverlening te verduidelijken en inzicht te geven in de typen ontwikkelvragen die binnen de Belastingdienst kunnen voorkomen. Zij zijn niet bedoeld als afzonderlijke of losstaande expertisegebieden. De Belastingdienst beschouwt teamontwikkeling als een integraal ontwikkelvraagstuk, waarbij individuele, team- en organisatiegerichte aspecten elkaar in de praktijk vaak versterken en in samenhang aan de orde zijn. Afhankelijk van de ontwikkelvraag kunnen verschillende deelthema's daarom binnen één ontwikkeltraject worden gecombineerd. Tegelijkertijd staat de aanbestedende dienst open voor inzichten vanuit de markt. Indien marktpartijen van mening zijn dat een andere clustering of indeling in inhoudelijke domeinen beter aansluit bij de praktijk en bijdraagt aan een logische, uitvoerbare en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, ontvangen wij die input graag als onderdeel van deze marktconsultatie.
95	Voor de onderdelen persoonlijkheidsprofielen en zelfinzicht worden in de leidraad enkele minimale testinstrumenten voorgeschreven. Kan de aanbestedende dienst toelichten op basis van welke inhoudelijke en/of functionele criteria deze specifieke testen zijn geselecteerd?"	De genoemde instrumenten zijn geselecteerd omdat deze reeds binnen (onderdelen van) de organisatie van de aanbestedende dienst worden toegepast en onderdeel uitmaken van de huidige werkwijze. Om de continuïteit van deze werkwijze te waarborgen, dienen deze instrumenten binnen de nieuwe overeenkomst beschikbaar te blijven.
96	Er wordt aangegeven dat de aanbestedende dienst voornemens is een raamovereenkomst af te sluiten met meerdere opdrachtnemers. Vanuit onze ervaringen zijn onderwerpen als teamontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling in een organisatie het meest succesvol is indien er consistentie is. Op welke manier is nagedacht over de onderlinge samenwerking / afstemming van de verschillende opdrachtnemers?	Zie het antwoord op vraag 52.
97	Leidraad paragraaf 2.3 Wat voor soort teams verwachten jullie binnen dit perceel te bedienen, en op welk niveau in de organisatie? Op welke manier verwachten jullie dat marktpartijen daar op het niveauverschil inspelen?	Binnen de aanbestedende dienst kunnen alle teams een teamontwikkelvraag indienen. Dit kunnen teams op verschillende niveaus binnen de organisatie betreffen. Teams zijn vaak divers samengesteld, onder meer qua functie, ervaring en opleidingsniveau. Van leveranciers wordt verwacht dat zij hun aanpak en interventies afstemmen op de kenmerken, ontwikkelbehoefte en context van het betreffende team en daarmee passend maatwerk leveren.

98	Leidraad paragraaf 2.3 Wordt de verhouding tussen maatwerktrainingen en standaardaanbod al concreet voorzien, of ligt dit nog volledig open voor invulling door de markt?	Zie het antwoord op vraag 30.
99	Leidraad paragraaf 2.3 de tekst gaat uit van 'medewerkers die meer inzicht willen krijgen...'. Gaat het hier om individuele medewerkers, of is de scope teams die een bepaalde ontwikkelambitie hebben?	Het uitgangspunt van deze overeenkomst is de ontwikkeling van teams en andere groepssamenstellingen. De beschreven leerdoelen op individueel niveau zijn bedoeld als onderdeel van een team- of groepsgericht ontwikkeltraject. Het vergroten van zelfinzicht en inzicht in anderen draagt daarbij bij aan het versterken van de samenwerking en het realiseren van de ontwikkeldoelen van het team. Naar aanleiding van de marktconsultatie wordt daarnaast verkend of ruimte moet worden geboden voor aanvullend individueel open aanbod.
100	Leidraad paragraaf 2.3 Klopt het dat de uitvraag ervan uitgaat dat als individuele competenties van teamleden versterkt worden, daarmee het teamresultaat beter wordt? Hier tegenover zou kunnen staan het versterken van de competenties van het team als geheel, wat een ander soort interventies vraagt.	Nee, dat is niet het uitgangspunt. De aanbestedende dienst beschouwt individuele ontwikkeling en teamontwikkeling in het kader van deze uitvraag als onlosmakelijk met elkaar verbonden. Afhankelijk van de ontwikkelvraag kan de nadruk liggen op het versterken van individuele competenties, teamcompetenties of een combinatie daarvan. De in te zetten interventies worden afgestemd op de ontwikkelbehoefte en het beoogde resultaat van het team en/of de interne opdrachtgever.
101	Leidraad paragraaf 2.3 In hoeverre draait het hier om training, ten opzichte van interveniëren in teams met een specifiek vraagstuk?	Het is voor ons niet duidelijk wat wordt bedoeld met interveniëren in teams met een specifiek vraagstuk. De basis van deze uitvraag betreft een teamontwikkel- en leertraject. Training vormt daarbij een belangrijk instrument. Afhankelijk van het vraagstuk en de behoeften van het team kunnen daarnaast ook andere interventies onderdeel uitmaken van het traject.
102	Leidraad paragraaf 2.3 Op welke manier voorzien jullie dat aanmelding van trajecten zal lopen?	Zie antwoord op vraag 65
103	Leidraad paragraaf 2.3 Hoe zouden jullie de resultaten van trajecten willen definiëren en meten?	Dit zal nader uitgewerkt worden in de aanbestedingsdocumenten.
104	Leidraad paragraaf 1.1 De aanbesteding Professionele Vaardigheden bestaat uit meerdere percelen, waarvan dit er één is. Hoeveel percelen zijn er in totaal en wat is de planning voor consultatie/aanbesteding van de overige percelen?	Naar verwachting zullen in totaal 7 tot 12 percelen worden aanbesteed, afhankelijk van de keuzes die in de voorbereiding nog worden gemaakt. Voor de overige percelen bestaat op dit moment geen voornemen om een marktconsultatie uit te voeren. De huidige planning is dat de aanbesteding(en) voor de betreffende percelen in de eerste helft van 2027 wordt/worden gepubliceerd.
105	Leidraad paragraaf 2.3 Kan de omvang van de huidige opdracht (aantal trajecten/trainingen, deelnemers, jaarlijks volume) worden gegeven, en hoe is dit verdeeld over de huidige opdrachtnemers?	Zie het antwoord op vraag 84.
106	Leidraad paragraaf 2.3 De raming geldt over de maximale looptijd inclusief verlengingsopties. Wat is de beoogde initiële contractduur en hoeveel verlengingsopties worden voorzien?	De maximale looptijd van de raamovereenkomst bedraagt vier jaar. Of deze looptijd wordt ingevuld met een initiële contractduur met verlengingsopties of met een vaste contractduur, is op dit moment nog niet bekend. Dit zal nader worden uitgewerkt in de aanbestedingsstukken.
107	Bijlage 1 Vragenlijst - C1 trainers Vast vs Flexibel Kunt u toelichten waar deze vraag vandaan komt? Wij werken met zowel trainers die in vaste dienst zijn als onderdeel zijn van onze flexibele pool.	Deze vraag wordt gesteld omdat er mate van flexibiliteit en schaalbaarheid nodig is om aan de behoefte van de organisatie te kunnen voldoen. Vanwege maatschappelijke ontwikkelingen of politieke inslagen kan de vraag naar specifieke onderwerpen onder dit thema fluctueren. Wij zijn benieuwd hoe marktpartijen momenteel georganiseerd zijn op dit vlak zodat wij een realistische uitvraag kunnen opstellen.