

Aanbesteding: EUOA Leiderschapscoaching
Nota van Inlichtingen: 1
Deadline indienen 06-10-2026 - 10:00 uur
Datum publicatie Nvl: Woensdag 14 oktober 2026
Totaal aantal vragen: 246
Kenmerk Nvl: 26-0164742

Naar aanleiding van de ontvangen aanbestedingsstukken kan de inschrijver vragen stellen. U dient uw vragen uitsluitend in onderstaand format te stellen

Nr.	Document/Paragraaf / Bijlage	Pagina	Vraag	Antwoord
1	Beschrijvend document, par. 3.4 en 3.5; Bijlage 11	10, 11	In paragraaf 3.4 en 3.5 gaat u uit van maximaal vijf (5) coachgesprekken per deelnemer per programmajaar. In Bijlage 11 staat bij het onderdeel individuele coaching "max 6 sessies". Kunt u aangeven welk aantal leidend is voor de uitvoering van de Opdracht en voor het invullen van het Prijzenblad?	Per deelnemer zijn maximaal zes sessies per coachingjaar beschikbaar. Het coachingjaar loopt van januari tot januari; de eerste periode begint op 1 januari 2027 en loopt tot 1 januari 2028. De vermelding van vijf gesprekken in §3.4 en §3.5 wordt hiermee inhoudelijk verduidelijkt naar maximaal zes. Het prijzenblad bevat afzonderlijk fictieve uren voor de prijsbeoordeling. De inschrijver beschrijft de duur van de coachingsessies in het plan van aanpak.
2	Beschrijvend document, par. 3.2 en 3.4	8, 10	Het Leiderschapsprogramma bestaat uit collectieve trainingsdagen, intervisie en individuele coaching. a. Hoe ziet de periodieke afstemming met de programmacoördinator van de Gemeente dan wel de partij die de leiderschapsdagen en intervisie verzorgen er concreet uit qua frequentie, vorm en tijdsbeslag? b. Valt deze afstemming onder de jaarlijkse beheerskosten of onder het uurtarief?	Het leiderschapskernteam van de gemeente voert de regie over het gehele leiderschapsprogramma en coördineert de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft de inrichting daarvan in het plan van aanpak. Coaches lezen zich in en zijn bereid met de organisatie af te stemmen. De inschrijver werkt in het plan van aanpak uit (gunningscriteria A) hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt. Deze afstemming valt onder de beheerskosten. Contractevaluaties vinden in jaar één per kwartaal en daarna halfjaarlijks plaats. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en intervisies.
3	Beschrijvend document, par. 3.3; Bijlage 7, eis 12	9, 40	a. Is deelname aan individuele coaching voor deelnemers vrijwillig of een vast onderdeel van het Leiderschapsprogramma voor iedere deelnemer? b. Eis 12 spreekt van een aanvraag van de opdrachtgever. Wie dient deze aanvraag feitelijk in: de deelnemer zelf, diens leidinggevende of de programmacoördinator?	a. Individuele coaching maakt onderdeel uit van het Leiderschapsprogramma. Van leidinggevend wordt verwacht dat zij hieraan deelnemen. Deelname is echter niet expliciet verplicht gesteld, omdat de effectiviteit van coaching mede afhankelijk is van de motivatie en bereidheid van de deelnemer. b. De inrichting van het aanvraag- en aanmeldproces voor coaching wordt na gunning, in overleg met de opdrachtnemer, nader uitgewerkt.

4	Beschrijvend document, par. 3.4; Bijlage 7, eis 23	10, 41	De inhoud van individuele coachgesprekken blijft vertrouwelijk tussen deelnemer en coach. a. Hoe wenst u dat een coach omgaat met signalen die raken aan functioneren, integriteit of dreigend verzuim, en welke escalatieroute acht u daarbij passend? b. Bij wie en in welke vorm verwacht u dat de rode draden en organisatiepatronen die uit de coachingsgesprekken voortkomen dienen te worden teruggekoppeld vanuit de Opdrachtnemer?	De opdrachtnemer organiseert een duidelijke escalatie- en klachtenroute. Individuele coachinhoud blijft vertrouwelijk, behoudens voorafgaande expliciete toestemming of een wettelijke verplichting. Generieke ontwikkelthema's worden geanonimiseerd en niet-herleidbaar besproken met de programmacoördinator.
5	Beschrijvend document, par. 3.5; Bijlage 4	11	In het Prijzenblad worden uurtarieven gevraagd voor coaching, op basis van fictief 330 uur per jaar. In par. 3.5 gaat de Gemeente uit van maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar. A. Kan de Gemeente aangeven van welke duur per coachgesprek zij uitgaat? B. En kan de Gemeente bevestigen of een declarabel coachuur uitsluitend de netto gesprekstijd met de deelnemer omvat, of ook de voorbereiding en uitwerking van het gesprek door de coach?	De inschrijver beschrijft de duur van de coachingssessies in het plan van aanpak (gunningscriteria A). De gemeente schrijft geen vaste standaardduur voor. Er geldt maximaal zes sessies per deelnemer en maximaal 330 sessies voor 55 deelnemers per coachingjaar, zonder afnamegarantie. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027. De 330 uren in Bijlage 4 zijn fictieve volumes voor de beoordelingsprijs; hieruit volgt geen standaardduur. De jaarlijkse beheerspost omvat contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De inschrijver verantwoordt deze kosten in het plan van aanpak. Voor de coachgesprekken geldt het aangeboden all-in uurtarief; voorbereiding, coachgebonden ondersteuning/verslaglegging, reis- en verblijfkosten en de overige genoemde bijkomende kosten zijn daarin inbegrepen en worden niet afzonderlijk in rekening gebracht.
6	Beschrijvend document, par. 3.9; Bijlage 7, eis 19; Bijlage 3; Bijlage 6, eis 13	12, 40, 37	De Social Return-verplichting bedraagt 3% van de totale opdrachtwaarde. Er geldt geen afnameverplichting en geen omzetgarantie, terwijl eis 13 van Bijlage 6 bepaalt dat verrekening plaatsvindt op basis van de werkelijk gerealiseerde aantallen. Een verplichting die is gebaseerd op het plafond van € 450.000 kan daardoor onevenredig uitpakken bij achterblijvende afname. Kunt u zich erin vinden en bevestigen dat de 3% wordt berekend over de werkelijk gerealiseerde omzet per contractjaar en dat de verplichting naar rato meebeweegt met de verlengingen.	Ja, dat kunnen wij bevestigen. De Social Return-verplichting van 3% wordt berekend over de daadwerkelijk gerealiseerde omzet binnen de overeenkomst en niet over de maximale/plafondwaarde van € 450.000. De verplichting beweegt daarmee naar rato mee met de daadwerkelijke afname. Dit geldt eveneens voor eventuele verlengingen van de overeenkomst: ook gedurende een verlengingsperiode wordt de Social Return-verplichting berekend over de daadwerkelijk gerealiseerde omzet.

7	Bijlage 3; Beschrijvend document, par. 3.9	12	De Social-return-verplichting is gericht op het plaatsen van mensen in werk- of leerplaatsen. Bij deze Opdracht wordt de dienstverlening verricht door coaches. Welke alternatieve invullingen, bijvoorbeeld het kosteloos begeleiden of coachen van kandidaten uit de doelgroep of inzet via het Werkgeversservicepunt, accepteert u voor deze Opdracht?	Naast werk- en leerplaatsen zijn ook andere vormen van invulling van Social Return mogelijk. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan sociale inkoop of een Social Return-project. De concrete invulling wordt afgestemd met het Werkgeversservicepunt Westland. Het Werkgeversservicepunt beoordeelt of de voorgestelde invulling kan worden geaccepteerd.
8	Beschrijvend document, par. 3.12 en par. 6.3	12, 13, 22	Paragraaf 3.12 koppelt de verplichting tot het indienen van een UEA aan het beroep op Derden voor de Geschiktheidseisen, terwijl paragraaf 6.3 deze verplichting oplegt aan alle Combinatieleden, Onderaannemers en Derden. A. Kunt u bevestigen dat twee bureaus die in een bestaand strategisch partnerschap (vanuit een overkoepelende gezamenlijke holding) samenwerken als één Inschrijver kunnen inschrijven, waarbij iedere partner een eigen UEA indient? B. Moet elke coach die niet bij de inschrijver in dienst is maar in de flexibele schil zit als ZZP'er een eigen UEA indienen?	A. Ja, dat kan de Gemeente bevestigen. B. Nee. Een ZZP'er die deel uitmaakt van de flexibele schil hoeft niet afzonderlijk een UEA in te dienen, tenzij Inschrijver zich op deze ZZP'er beroept om te voldoen aan de gestelde Geschiktheidseisen.
9	Bijlage 4; Beschrijvend document, par. 3.4	10	De jaarlijkse beheerskosten omvatten blijkens het Prijzenblad onder meer intake en matching van deelnemers en coaches, rapportage en evaluatie, terwijl het all-in uurtarief blijkens dezelfde bijlage onder meer kosten voor ondersteunend werk en kosten voor voorbereiding op de uitvoering omvat. a. Kunt u eenduidig afbakenen welke werkzaamheden onder de beheerskosten vallen en welke onder het uurtarief van de coachingsgesprekken? (zoals de verslaglegging en de rematching) b. Onze jarenlange ervaring leert dat er een volledig coachingsgesprek vergt om tot een heldere en doordachte coachvraag te komen en dit vaak niet in een kort telefonisch gesprek lukt. Kunt u aangeven of het kennismakings- of klikgesprek evenals het vaststellen van de coachvraag vallen onder het uurtarief en niet onder de beheerskosten?	a. De inschrijver wordt gevraagd in het Plan van Aanpak (gunningscriteria A). te beschrijven hoe de intake, matching en eventuele rematching van deelnemers en coaches wordt vormgegeven. Alle algemene en organisatiebrede activiteiten die samenhangen met de uitvoering van de opdracht, zoals intake, matching, rematching, afstemming, rapportage en evaluatie, vallen onder de jaarlijkse beheerskosten. b. Een verdiepende kennismaking tussen deelnemer en coach, inclusief het verkennen en concretiseren van de coachvraag, maakt onderdeel uit van het coachingstraject en kan plaatsvinden binnen de coachingssessies. Deze werkzaamheden vallen daarmee onder het opgegeven all-in uurtarief. De gemeente gaat ervan uit dat hiervoor geen aanvullende kosten buiten het uurtarief of de beheerskosten in rekening worden gebracht.

10	Bijlage 4; Beschrijvend document, par. 3.5 en 3.13	11, 13	Ons inziens is het in het belang van zowel de Opdrachtgever als de Opdrachtnemer om alleen de daadwerkelijk gemaakte uren in rekening te brengen die onder de beheerskosten vallen. a. Worden de jaarlijkse beheerskosten volledig vergoed, ook wanneer de werkelijke afname van coachuren achterblijft bij de indicatie of uitblijft? Of worden alleen de daadwerkelijk gemaakte uren in rekening gebracht? b. Op welke wijze worden zij gefactureerd: ineens per contractjaar of in maandelijkse termijnen? c. Zijn de beheerskosten eveneens verschuldigd in ieder optiejaar?	Het prijzenblad vraagt één jaarlijkse beheersvergoeding voor contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De raamovereenkomst wordt maandelijks achteraf gefactureerd. Er is geen algemene afnameverplichting of omzetgarantie. De inschrijver moet de jaarlijkse beheerskosten in het plan van aanpak (gunningscriteria A) kunnen verantwoorden.
11	Bijlage 4; Beschrijvend document, par. 3.4	10	De Aanbestedingsstukken bevatten geen regeling voor no-show en late annulering door een deelnemer, terwijl de gereserveerde tijd van de coach dan niet meer inzetbaar is. Welke annuleringstermijn hanteert u, en kunt u bevestigen dat een gesprek dat binnen die termijn wordt geannuleerd, of waarbij de deelnemer niet verschijnt, als afgenomen uur mag worden gefactureerd?	Bij annulering door de deelnemer binnen 24 uur vóór de geplande sessie of bij niet verschijnen mag de geplande sessie in rekening worden gebracht. De sessie telt mee binnen het maximum van zes sessies per deelnemer per coachingjaar. De inschrijver beschrijft de sessieduur in het plan van aanpak (gunningscriteria A); het prijzenblad bevat all-in uurtarieven.
12	Bijlage 7, eis 10 en eis 18	40	De eis van een coachpool van minimaal acht coaches, waarvan minimaal twee met ervaring in het coachen van directieleden en minimaal vier bij afdelingshoofden, sluit bij strikte lezing gespecialiseerde bureaus uit die werken met een vaste schil van associés en zelfstandige senior coaches. Dat is in de markt voor leiderschapscoaching de gangbare organisatievorm; een striktere lezing beperkt de toegang voor het MKB zonder dat dit de kwaliteit of de continuïteit ten goede komt. Kunt u bevestigen dat: a. de pool mag worden gevormd door vaste samenwerkingspartners en zelfstandige coaches met wie Inschrijver structureel samenwerkt, mits Inschrijver contractueel instaat voor hun beschikbaarheid en kwaliteit; b. coaches afkomstig uit een strategisch partnerschap waarmee Inschrijver als één Inschrijver optreedt hiervoor meetellen;	Inschrijving in combinatie of onderaanneming is toegestaan; de tekst schrijft geen loondienstverband voor. De hoofdaannemer blijft voor de gehele uitvoering aansprakelijk. De pool moet gedurende de looptijd voldoen aan de minimale omvang, kwaliteit en capaciteit.

13	Bijlage 7, eis 15	40	a. Op welke manier moet in de inschrijving de kwaliteit van de coaches (zie personele eisen 15-18 blz 40) aangetoond worden? b. Welke registers beschouwt u, naast NOBCO, StiR en LVSC, als gelijkwaardig? Is bijvoorbeeld een registratie bij ICF, EMCC of het NIP eveneens afdoende? c. Indien een coach een erkende coachopleiding gevolgd heeft (eis 16) maar niet geregistreerd staat (eis 15), kunt u dan bevestigen dat deze coach alsnog aan de personele eisen voldoet? d. Kunt u bevestigen dat er geen cv's van de coaches ingediend hoeven worden?	a. De inschrijver is ervoor verantwoordelijk dat de coachpool gedurende de gehele looptijd voldoet aan de gestelde eisen. De gemeente kan verzoeken om cv's van coaches aan te leveren. b. De gemeente schrijft geen specifiek kwaliteitsregister voor. Het register moet zich richten op coaching of coachprofessionals. Het is aan de inschrijver om aannemelijk te maken dat een ander register gelijkwaardig is aan de in de aanbestedingsstukken genoemde voorbeelden en aansluit bij de gestelde eis. c. Registratie en coachopleiding zijn afzonderlijke eisen. Een afgeronde coachopleiding vervangt de registratie-eis niet. Deze eisen gelden per coach. d. Cv's worden op verzoek van de gemeente verstrekt.
14	Beschrijvend document, §3.4, §3.5 en §3.13; Bijlage 11 – One page leiderschapsprogramma	10–11, 13; bijlage 11: 1	1. Aantal coachgesprekken en definitie programmajaar In §3.4 en §3.5 wordt uitgegaan van maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar; Bijlage 11 noemt maximaal zes sessies. Welk maximum is leidend voor de uitvoering? Kunt u tevens aangeven welke begin- en einddatum een programmajaar heeft en hoe het maximum wordt toegepast in 2027, nu het leiderschapsprogramma in september 2026 start en de raamovereenkomst op 1 januari 2027 ingaat? Graag de betreffende stukken hiermee in overeenstemming brengen.	Per deelnemer zijn maximaal zes sessies per coachingjaar beschikbaar. Het coachingjaar loopt van 1 januari tot 1 januari; de eerste periode begint op 1 januari 2027 en loopt tot 1 januari 2028. De vermelding van vijf coachgesprekken in paragraaf 3.4 en 3.5 wordt hiermee verduidelijkt naar maximaal zes sessies.
15	Beschrijvend document, §3.5 en §7.4; Bijlage 4 – Prijzenblad, regels Coaching per uur	11, 29–30; prijzenblad: 24–26	2. Rekenvolume, gespreksduur en declarabele eenheid §3.5 noemt indicatief maximaal 275 gesprekken per jaar. Het prijzenblad rekent met 24 uur voor directieleden, 78 uur voor afdelingshoofden en 228 uur voor teammanagers: samen 330 uur. Welke gespreksduur en verdeling liggen aan deze rekenaantallen ten grondslag, en blijven deze aantallen na verduidelijking van het aantal gesprekken gehandhaafd? Kunt u bevestigen dat één declarabel coachuur 60 minuten directe contacttijd is en dat een, vooraf overeengekomen, gesprek van bijvoorbeeld 90 minuten naar rato als 1,5 uur wordt afgerekend? Voorbereiding en overige in het all-in tarief genoemde kosten worden daarbij niet als extra contacturen gedeclareerd.	De hoeveelheden in Bijlage 4 zijn fictieve beoordelingsvolumes voor één jaar. Zij schrijven geen gespreksduur voor. De inschrijver beschrijft de duur van de coachingsessies in het plan van aanpak. De gemeente schrijft geen vaste standaardduur voor. Er geldt maximaal zes sessies per deelnemer en maximaal 330 sessies voor 55 deelnemers per coachingjaar, zonder afnamegarantie. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027. De jaarlijkse beheerspost omvat contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De inschrijver verantwoordt deze kosten in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Voor de coachgesprekken geldt het aangeboden all-in uurtarief; voorbereiding, coachgebonden ondersteuning/verslaglegging, reizen verblijfkosten en de overige genoemde bijkomende kosten zijn daarin inbegrepen en worden niet afzonderlijk in rekening gebracht.

16	Beschrijvend document, §3.2, §3.5 en §4.2; Bijlage 7 – Programma van Eisen, eis 12	8, 11, 15, 40	3. Verwachte benutting en instroom Kunt u, zonder afnamegarantie, de huidige verdeling van de circa 50–55 deelnemers over directieleden, afdelingshoofden en teammanagers aangeven, alsmede de verwachte feitelijke deelname aan coaching? Is coaching voor alle deelnemers een verwacht programmaonderdeel of wordt deelname volledig aan de individuele behoefte overgelaten? Welke instroomspreiding, piekmomenten en eerste gewenste startdatum voor coachgesprekken verwacht u in 2027? Deze informatie is nodig om de coachpool passend te dimensioneren en de termijnen van eis 12 te kunnen waarborgen.	De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers. Per deelnemer zijn maximaal zes coachingssessies per coachingjaar beschikbaar, inclusief intake en kennismaking. Bij volledige benutting betreft dit maximaal 330 sessies per coachingjaar en rekenkundig maximaal 990 sessies over drie volledige coachingjaren. Dit betreft geen afname- of omzetgarantie. Ten aanzien van deelname wordt verwezen naar het antwoord op vraag 3. Individuele coaching maakt onderdeel uit van het Leiderschapsprogramma. Van leidinggevendenden wordt verwacht dat zij hieraan deelnemen. Deelname is echter niet expliciet verplicht gesteld. Gedurende de looptijd van de overeenkomst kunnen wijzigingen in de doelgroep optreden als gevolg van in-, door- en uitstroom van leidinggevendenden.
17	Beschrijvend document, §3.2, §3.4 en §7.2 onderdeel A; Bijlagen 10 en 11	8–10, 27–28; bijlage 10: 1–7; bijlage 11: 1	4. Inhoudelijke informatie over het bestaande programma Voor onderdeel A moet de coaching concreet aansluiten op de leeruitkomsten en collectieve interventies van het reeds gestarte programma. Kunt u de beschikbare uitwerking van dat programma voor alle inschrijvers delen: leerdoelen en planning per fase en doelgroep, gebruikte modellen en ontwikkelinstrumenten, en de beschikbare niet-herleidbare bevindingen uit de nulmeting? De visie en one page geven hiervoor een richting, maar nog geen uitgewerkte inhoudelijke aansluiting. Wanneer bepaalde onderdelen nog niet zijn vastgesteld, ontvangen wij graag de gemeenschappelijke uitgangspunten waarmee inschrijvers moeten rekenen.	Bijlage 11 bevat een globale ontwikkellijijn: jaar 1 Relatie & Richting, jaar 2 Ruimte & Resultaten, jaar 3 Rekenschap & Strategisch leiderschap. Jaarlijks zijn vijf leiderschapsdagen, vier intervisies, individuele coaching en evaluatie/bijsturing genoemd. Het jaarritme noemt september kick-off/nulmeting, oktober–november intervisies/leiderschapsdag, december ontzien, januari 24-uurs leiderschapsdagen, mei/juni ontzien en begin juli afrondende dag/jaarevaluatie. Najaar 2029 is een eindmeting voorzien. De gemeente zorgt dat de coaches de informatie krijgen die nodig is voor aansluiting op het leiderschapsprogramma. Van coaches wordt verwacht dat zij zich inlezen en afstemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Voor coaching geldt maximaal zes sessies en een coachingjaar van januari tot januari, vanaf januari 2027. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en intervisies.

18	Beschrijvend document, §3.4; Bijlage 7 – Programma van Eisen, eisen 5 en 8	9–10, 39	5. Programmaregie, afstemming en toepassing in het werk Hoe zijn de verantwoordelijkheden verdeeld tussen de programmacoördinator, de uitvoerder(s) van trainingsdagen en intervisie, de coachingpartner en de eigen leidinggevende van de deelnemer voor de toepassing van het geleerde in het werk? Welke inzet wordt, naast de contractevaluaties uit eis 5, concreet van de coachingpartner verwacht voor inhoudelijke afstemming, kalibratie en eventuele aanwezigheid bij collectieve bijeenkomsten (frequentie, duur en aantal betrokken coaches)? Graag ook aangeven wie generieke organisatorische belemmeringen opvolgt die niet binnen de individuele invloedssfeer van de deelnemer vallen, zonder vertrouwelijke coachinhoud te delen.	De coachingpartner is verantwoordelijk voor individuele dienstverlening, startkalibratie, periodieke programma-afstemming en generieke niet-herleidbare inzichten. Voor contractevaluaties geldt kwartaalfrequentie in jaar één en halfjaarlijkse frequentie daarna. Het leiderschapskernteam voert de regie over het gehele programma en de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft dit in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Coaches lezen zich in en zijn bereid af te stemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en intervisies.
19	Beschrijvend document, §3.3, §3.4 en §7.2; Bijlage 7, eis 9; Bijlage 5, art. 24.3–24.4	9–10, 27–28, 40; bijlage 5: 25	6. Effectmeting, acceptatie en verantwoordelijkheid voor resultaten Welke vooraf vast te stellen indicatoren en acceptatiecriteria gebruikt de Gemeente om de effectiviteit en correcte levering van de coaching te beoordelen? Kunt u bevestigen dat de coachingpartner wordt aangesproken op de overeengekomen dienstverlening, professionele uitvoering en aantoonbare monitoring, maar geen onvoorwaardelijke garantie hoeft te geven op individuele gedragsverandering of organisatie-uitkomsten die mede van deelnemer en werkomgeving afhangen? Graag bevestigen dat acceptatie en betaling van correct geleverde coaching niet afhankelijk worden gesteld van uitsluitend zulke uitkomsten.	§3.3 benoemt de beoogde resultaten. De voorwaarden verlangen prestaties conform overeenkomst en professionele/kwaliteitsnormen. Goedkeuring van diensten gebeurt door schriftelijke verklaring; onthouden van goedkeuring wordt gemotiveerd. Betaling kan bij tekortkoming naar rato worden opgeschort.

20	Beschrijvend document, §3.5 en §7.4; Bijlage 4, Jaarlijkse beheerskosten; Bijlage 7, eis 4	11, 29; prijzenb lad: rij 22; PvE: 39	7. Vergoeding jaarlijkse beheerskosten bij fluctuerende afname Het prijzenblad bevat één jaarlijkse beheersvergoeding, terwijl §3.5 geen afname- of omzetgarantie geeft. Kunt u bevestigen dat deze vergoeding voor het overeengekomen beheer en het beschikbaar houden van de coachvoorziening per lopend contractjaar verschuldigd is, onafhankelijk van het aantal afgenomen coachuren, en maandelijks achteraf voor 1/12 kan worden gefactureerd? Hoe wordt deze vergoeding bij tussentijdse beëindiging afgerekend? Graag tevens aangeven hoe eenmalige opstart- en kalibratiekosten moeten worden verwerkt, nu het prijzenblad hiervoor geen afzonderlijke post kent en dezelfde jaarlijkse post ook in eventuele verlengingsjaren geldt.	Het prijzenblad vraagt één jaarlijkse beheersvergoeding voor contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De raamovereenkomst wordt maandelijks achteraf gefactureerd. Er is geen algemene afnameverplichting of omzetgarantie. De inschrijver moet de jaarlijkse beheerskosten in het plan van aanpak (gunningscriteria A) kunnen verantwoorden.
21	Beschrijvend document, §3.4; Bijlage 4, Jaarlijkse beheerskosten en all-in tarieven; Bijlage 7, eis 7	9–10; prijzenb lad: rijen 10 en 22; PvE: 39	8. Afbakening beheersvergoeding en coachuren Kunt u de grens verduidelijken tussen de jaarlijkse beheersvergoeding en de afzonderlijk af te rekenen coachuren? Vallen vraaginventarisatie, intake voor matching, kennismakings-/klikgesprekken en kosteloze rematching volledig onder de beheersvergoeding? Wordt een inhoudelijk intakegesprek met de definitief gekozen coach daarentegen aangemerkt als één van de coachgesprekken en afgerekend als coachcontacttijd? Graag één uniforme afbakening, zodat inschrijvers dezelfde werkzaamheden in dezelfde prijspost opnemen en geen dubbel telling of niet-begrote inzet ontstaat.	Zie antwoord vraagnummer 9. Het organiseren van rematching bij een onvoldoende passende match is kosteloos. De jaarlijkse beheerspost omvat contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De inschrijver verantwoordt deze kosten in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Voor de coachgesprekken geldt het aangeboden all-in uurtarief; voorbereiding, coachgebonden ondersteuning/verslaglegging, reizen en verblijfkosten en de overige genoemde bijkomende kosten zijn daarin inbegrepen en worden niet afzonderlijk in rekening gebracht.
22	Beschrijvend document, §3.4 Uitvoeringsvorm; Bijlage 4, all-in tarieven; Bijlage 5, art. 12	10; prijzenb lad: rij 10; bijlage 5: 16	9. Coachlocaties en faciliteiten Worden voor fysieke coachgesprekken door de Gemeente kosteloos geschikte, vertrouwelijke gespreksruimten beschikbaar gesteld, of moet de coachingpartner deze zelf in of nabij Westland organiseren en bekostigen? Welke geografische begrenzing en minimale faciliteiten gelden wanneer de coachingpartner een externe locatie aanbiedt? Indien de locatiekosten bij de coachingpartner liggen, in welke prijspost moeten deze worden opgenomen?	De aanvrager van het coachingsgesprek (de leidinggevende) is verantwoordelijk voor het reserveren van een passende gespreksruimte. Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op locatie van Gemeente Westland in Naaldwijk. Indien de omstandigheden daartoe aanleiding geven, kan de leidinggevende een andere geschikte locatie in de nabije omgeving reserveren. In dit geval komen de locatiekosten voor rekening van de gemeente. Indien fysieke coaching in een specifieke situatie niet passend of uitvoerbaar is, kan in overleg met het programmamanagement, coach en deelnemer bij uitzondering worden gekozen voor online coaching.

23	Beschrijvend document, §3.4 Organisatie en administratie; §7.4; Bijlage 5, art. 19	10, 29; bijlage 5: 21	10. Annulering, verplaatsing en niet verschijnen De opdracht omvat het organiseren van annuleringen, maar een uniforme annuleringsregeling ontbreekt. Wilt u voor alle inschrijvers de volgende regeling vastleggen: een gepland gesprek kan tot twee werkdagen vóór aanvang kosteloos worden geannuleerd of verplaatst; bij een latere annulering of niet verschijnen mag uitsluitend de gereserveerde contacttijd die aantoonbaar niet anders inzetbaar is, tegen het overeengekomen tarief worden gefactureerd. Door de coachingpartner veroorzaakte annuleringen zijn niet declarabel. Indien u hiermee niet instemt, welke concrete regeling moet dan in de tarieven worden verdisconteerd?	Zie antwoord vraag 11.
24	Beschrijvend document, §6.4 Kerncompetentie 1; Bijlage 2 – Format Referentie Opdracht	24–25; bijlage 2	11. Uitleg referentie-eis: organisatieniveaus en lopende opdrachten Betekent 'leidinggevend op meerdere organisatieniveaus (directieleden, afdelingshoofden, teammanagers, of vergelijkbaar)' dat minimaal twee verschillende niveaus volstaan, of moeten alle drie genoemde niveaus in één referentie vertegenwoordigd zijn? Kan ook een nog lopend organisatiebreed leiderschapsprogramma worden opgegeven, mits het reeds uitgevoerde deel binnen de gevraagde referentieperiode zelfstandig aantoonbaar is? Twintig leidinggevenden individueel zijn gecoacht en aan de overige onderdelen van de kerncompetentie is voldaan?	Met "meerdere organisatieniveaus" wordt bedoeld dat de coaching aantoonbaar is uitgevoerd voor leidinggevenden op minimaal twee verschillende organisatieniveaus. De genoemde functies zijn voorbeelden. Een lopend leiderschapsprogramma mag als referentie worden opgegeven, mits het reeds uitgevoerde deel binnen de referentieperiode aantoonbaar voldoet aan alle onderdelen van de kerncompetentie, waaronder het coachen van minimaal 20 leidinggevenden binnen één organisatie.
25	Bijlage 7 – Programma van Eisen, eisen 10 en 18	40	12. Samenstelling coachpool en overlap van ervaringscategorieën Kunt u bevestigen dat de coachpool uit minimaal acht verschillende personen moet bestaan, maar dat een coach met aantoonbare ervaring in het coachen van zowel directieleden als afdelingshoofden voor beide ervaringscategorieën van eis 18 mag meetellen? Er blijven dan minimaal acht unieke coaches beschikbaar; uitsluitend de twee ervaringstellingen kunnen overlappen.	Ja, hierbij bevestigd.

26	Beschrijvend document, §3.12 en §6.4; Bijlage 6 – Aanbestedingsvoorwaarden, eis 1	12–13, 23, 36	13. UEA voor zelfstandige coaches zonder beroep op geschiktheid §3.12 en Bijlage 6, eis 1, vragen een UEA van derden op wier geschiktheid een beroep wordt gedaan. §6.4 vermeldt daarentegen dat bij onderaanneming alle betrokken organisaties/personen een UEA moeten invullen en ondertekenen. Moet ook iedere zelfstandige coach die uitsluitend wordt ingezet voor de uitvoering, zonder beroep op diens kwalificaties voor de geschiktheidseisen van de inschrijver, bij inschrijving een afzonderlijk UEA aanleveren? Graag deze bepalingen eenduidig maken en aangeven welke gegevens en verklaringen voor deze categorie uitvoerende coaches vereist zijn.	Nee. Een zelfstandige coach die uitsluitend wordt ingezet voor de uitvoering van de Opdracht hoeft niet afzonderlijk een UEA in te dienen. Een afzonderlijk UEA is vereist indien Inschrijver zich op deze zelfstandige coach beroept om te voldoen aan de gestelde Geschiktheidseisen. Voor zover § 6.4 anders kan worden gelezen, geldt deze verduidelijking.
27	Bijlage 6, eis 16; Bijlage 7, eisen 7 en 11; Bijlage 5, art. 25.3–25.4	37–40; bijlage 5: 26	14. Vervanging en uitbreiding van de pool met externe coaches Bijlage 6, eis 16, verbiedt inzet van andere onderaannemers dan bij inschrijving genoemd. Tegelijkertijd verlangen de uitvoeringseisen vervanging bij uitval of een ongeschikte match en voorzien de inkoopvoorwaarden in toestemming voor vervanging. Wilt u expliciet toestaan dat de pool tijdens de looptijd wordt aangevuld of een externe coach wordt vervangen door een aantoonbaar gelijkwaardige coach die aan alle eisen voldoet, na schriftelijke toestemming die niet op onredelijke gronden wordt onthouden? Een eventueel beroep op een derde voor een geschiktheidseis blijft daarbij onverminderd geborgd.	De pool moet tijdens de looptijd voldoen aan de omvangs- en kwaliteitseisen. Artikel 4.3 verlangt voorafgaande schriftelijke goedkeuring voor uitvoering door derden. Artikel 25.3–25.4 regelt toestemming voor personeelsvervanging, vergelijkbare deskundigheid/opleiding/ervaring en vervanging uiterlijk binnen twee weken of zoveel korter als nodig, op kosten van contractant.
28	Bijlage 6 – Aanbestedingsvoorwaarden, eis 14	37	15. Meervoudige betrokkenheid van uitvoerende zelfstandige coaches Eis 14 bepaalt dat een onderneming slechts eenmaal mag deelnemen, ook als onderaannemer. Daarmee lijkt een zelfstandig coach die voor meerdere bureaus werkt niet door meer dan één inschrijver als uitvoerende coach te mogen worden opgenomen. Wilt u dit verbod niet toepassen op zelfstandige coaches die uitsluitend als uitvoerend onderaannemer worden ingezet, op wier geschiktheid voor de referentie-eis geen beroep wordt gedaan en die geen toegang hebben tot concurrerende inschrijvingen, mits onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid aantoonbaar zijn geborgd? Indien niet, wilt u de concrete toepassing van dit verbod op dergelijke coaches toelichten?	De Gemeente bevestigt dat Eis 14 niet in de weg staat aan het feit dat een zelfstandige coach deel uitmaakt van de flexibele schil van meerdere Inschrijvers, mits op deze coach geen beroep wordt gedaan om te voldoen aan de gestelde Geschiktheidseisen. De Inschrijvingen dienen zelfstandig en onafhankelijk van elkaar tot stand te komen.

29	Beschrijvend document, §3.4, §7.2 en §7.3	10, 27–29	16. Beoordeling van meerwaarde binnen de gevraagde scope De beoordelingsschaal noemt één of twee punten van meerwaarde voor 'Goed' en drie of meer voor 'Uitstekend'. Hoe worden afzonderlijke punten van meerwaarde vastgesteld bij onderdeel A en bij de uitwerking van de praktijkcasus B? Kunt u bevestigen dat ook aantoonbaar betere kwaliteit en uitvoerbaarheid van de gevraagde coaching als meerwaarde gelden, zonder dat extra coachuren of buiten de scope vallende interventies moeten worden aangeboden? Graag tevens verduidelijken hoe eventuele onderlinge prioriteiten of gewichten van de opgesomde aspecten binnen A en B in de beoordeling worden toegepast.	Onder een punt van meerwaarde wordt verstaan een concreet en afzonderlijk te onderscheiden kwalitatief element dat uitstijgt boven hetgeen minimaal wordt gevraagd en relevante toegevoegde waarde biedt voor de uitvoering van de Opdracht. Het is aan het beoordelingsteam om, aan de hand van de voor onderdeel A en B beschreven aspecten, te beoordelen welke aangeboden elementen als punten van meerwaarde worden aangemerkt. Het aantal vastgestelde punten van meerwaarde bepaalt vervolgens overeenkomstig de beoordelingsschaal de scorecategorie. De aangeboden coaching dient binnen de omschreven scope van de Opdracht te passen. Training, teamcoaching en andere in de aanbestedingsstukken genoemde diensten vallen in beginsel buiten de scope. Betere kwaliteit en uitvoerbaarheid binnen de gevraagde scope kunnen als meerwaarde worden aangemerkt. Voor het behalen van meerwaarde is het niet noodzakelijk extra coachuren of buiten de scope van de Opdracht vallende diensten of interventies aan te bieden. De Gemeente benoemt vooraf geen specifieke voorbeelden of limitatieve opsomming van mogelijke meerwaarden, zodat Inschrijvers ruimte behouden zich kwalitatief te onderscheiden. De genoemde aspecten binnen A respectievelijk B worden niet afzonderlijk gewogen; de beoordeling vindt per gunningscriterium als geheel plaats.
----	---	-----------	---	--

30	Bijlage 6 – Aanbestedingsvoorwaarden, eis 6	36–37	17. Herstel indexeringsformule en eenduidige CBS-reeks De indexeringsformule trekt tweemaal hetzelfde nieuwe indexcijfer van elkaar af en bevat geen deling door het oude indexcijfer. Wilt u deze corrigeren naar: $((\text{index september nieuw jaar} / \text{index september voorafgaand jaar}) - 1) \times 100\%$, afgerond op één decimaal? Wilt u tevens de exacte CBS-tabel, gekozen loon- of loonkostenreeks en bedrijfstakselectie vastleggen, aangeven welke versie van de cijfers wordt gebruikt en bevestigen dat de indexering ook op de jaarlijkse beheersvergoeding van toepassing is? Voor de eerste indexering per 1 januari 2028 betreft dit september 2027 ten opzichte van september 2026.	De aangeboden tarieven staan vast tot het einde van de Opdracht inclusief de eventuele optiejaren en kunnen jaarlijks (voor het eerst op 1 januari 2028) tussentijds worden aangepast op basis van de 'CBS Cao-lonen, contractuele loonkosten en arbeidsduur; indexcijfers (2020=100 of iedere daarop aansluitende reeks), versie 'eerstgepubliceerde cijfers', bedrijfstak 69-71 Management- en technisch advies' op basis van indexcijfers van Cao-lonen per uur excl. bijz.beloningen. Voor het doorvoeren van de indexering gebruikt Opdrachtnemer de jaarmutatatie van de afgelopen maand september ten opzichte van de maand september van het voorafgaande jaar. De opdrachtgever mag de prijzen jaarlijks maximaal aanpassen met het percentage dat als volgt wordt berekend : $(\text{indexcijfer nieuwe maand september} / \text{indexcijfer voorgaande maand september}) \times 100 - 100$ (afronden op één (1) decimaal). Overige voorwaarden m.b.t. indexeren blijven ongewijzigd van kracht. De beheersvergoeding mag ook worden geïndexeerd.
31	Beschrijvend document, §3.5 en §3.9; Bijlage 3; Bijlage 7, eis 19; Bijlage 8, art. 6	11–12, 40, 43; bijlage 3	18. Berekeningsgrondslag Social Return De Social Return-verplichting bedraagt 3% van de totale opdrachtwaarde, terwijl een afnamegarantie ontbreekt en €450.000 de maximale raamcontractwaarde is. Kunt u bevestigen dat de verplichting wordt berekend over de daadwerkelijk gerealiseerde en gefactureerde omzet exclusief btw onder deze overeenkomst, inclusief beheersvergoeding, en niet over de fictieve beoordelingssom of de maximale raamcontractwaarde? Kunt u tevens aangeven hoe de verplichting wordt vastgesteld en afgerekend bij een verlenging of tussentijdse beëindiging?	Zie tevens het antwoord op vraag 6. De Social Return-verplichting wordt berekend over de daadwerkelijk gerealiseerde en gefactureerde omzet exclusief btw onder de overeenkomst en niet over de fictieve beoordelingssom of de maximale raamcontractwaarde. Bij verlenging beweegt de verplichting mee met de daadwerkelijk gerealiseerde omzet gedurende de verlengingsperiode. Bij tussentijdse beëindiging wordt de verplichting vastgesteld op basis van de daadwerkelijk gerealiseerde omzet tot het moment van beëindiging.

32	Beschrijvend document, §3.4; Bijlage 7, eis 23; Bijlage 5, art. 9 en 10	10, 41; bijlage 5: 14–16	19. Privacyrollen, toepasselijke overeenkomst en vertrouwelijke coachdossiers Welke privacyrol verwacht de Gemeente per gegevensverwerking, met onderscheid tussen aanmelding/planning/facturatie en het inhoudelijke coachdossier? Wilt u de eventueel toepasselijke verwerkersovereenkomst of overeenkomst voor gezamenlijke verwerkingsverantwoordelijkheid vóór inschrijving beschikbaar stellen? Wilt u tevens expliciet vastleggen dat de algemene inzage-, gebruiks-, openbaarmakings- en overdrachtsbepalingen voor data uit artikel 10 geen zelfstandige aanspraak geven op vertrouwelijke coachnotities of inhoudelijke dossiers? Voor die gegevens moet de specifieke vertrouwelijkheidsregeling blijven gelden, met afzonderlijk passende afspraken over bewaartermijnen en eventuele overdracht.	Artikel 9.2 koppelt een verwerkersovereenkomst aan verwerking in de rol van verwerker; artikel 9.3 koppelt een overeenkomst voor gezamenlijke verantwoordelijkheid aan die gezamenlijke rol. De voorwaarden wijzen de concrete privacyrol bij coaching niet vooraf toe. Coachinhoud blijft beschermd volgens §3.4 en eis 23. Artikel 10.8 noemt uitzonderingen op de datarechten, onder meer bij strijd met wettelijke verplichtingen.
33	Bijlage 5 – VNG-model inclusief addendum, art. 8	13–14	20. Behoud van bestaande methodieken en intellectueel eigendom Artikel 8 kent ruime gebruiksrechten op resultaten en overdracht van rechten op maatwerk toe. Wilt u vastleggen dat reeds bestaande methodieken, modellen, materialen, instrumenten en generieke kennis van de coachingpartner of diens licentiegevers buiten die overdracht blijven, ook wanneer zij in een op Westland toegesneden uitwerking worden toegepast? De Gemeente kan een passend gebruiksrecht krijgen voor de overeengekomen interne toepassing; eventuele overdracht van rechten betreft uitsluitend specifiek voor deze opdracht nieuw ontwikkelde eindproducten, zonder de daarin verwerkte bestaande rechten.	De Gemeente bevestigt dat reeds vóór de uitvoering van de Opdracht bestaande methodieken, modellen, materialen, instrumenten en generieke kennis van Opdrachtnemer of diens licentiegevers niet als gevolg van de uitvoering van deze Opdracht aan de Gemeente worden overgedragen. Deze rechten blijven bij de betreffende rechthebbende berusten. Voor zover dergelijke bestaande rechten worden verwerkt in of noodzakelijk zijn voor het gebruik van de voor de Gemeente opgeleverde Resultaten of het Maatwerk, dient Opdrachtnemer ervoor zorg te dragen dat de Gemeente deze overeenkomstig de toepasselijke inkoopvoorwaarden kan gebruiken. Voor Resultaten en Maatwerk blijven de rechten zoals geregeld in artikel 8 van de Algemene Inkoopvoorwaarden onverkort van toepassing. De Gemeente ziet daarom geen aanleiding artikel 8 aan te passen.

34	Beschrijvend document, §6.4 Verzekering; Bijlage 5, art. 16 en addendum; Gids Proportionaliteit, voorschrift 3.9D	24; bijlage 5: 18–19 en 30	21. Proportionele aansprakelijkheid en verzekeringsdekking De stukken verlangen €2.500.000 dekking/aansprakelijkheid per gebeurtenis en €5.000.000 per jaar, terwijl de maximale raamcontractwaarde €450.000 bedraagt. Bovendien vervalt de limitering onder meer bij privacy, intellectueel eigendom en vrijwaringen. Wilt u, gelet op de aard en omvang van deze coachingopdracht en voorschrift 3.9D Gids Proportionaliteit, de aansprakelijkheid voor toerekenbaar veroorzaakte directe schade beperken tot €500.000 per gebeurtenis en €1.000.000 per contractjaar, met daarmee corresponderende verzekeringseisen? Graag deze plafonds ook laten gelden voor de genoemde contractuele uitzonderingen en vrijwaringen, behoudens opzet, grove schuld, dood/letsel en voor zover dwingend recht anders bepaalt. Indien u deze aanpassing niet aanvaardt, verzoeken wij om een opdrachtgerichte motivering en duidelijkheid over de verlangde bedrijfs- en/of beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Juridisch kader: https://www.pianoo.nl/nl/regelgeving/gids-proportionaliteit	De Gemeente heeft het verzoek beoordeeld en ziet aanleiding de aansprakelijkheids- en verzekeringsvereisten gedeeltelijk aan te passen. Gelet op het proportionaliteitsbeginsel en de aard en omvang van de Opdracht worden de contractuele aansprakelijkheidslimieten aangepast naar: € 1.250.000 per gebeurtenis; en € 2.500.000 per contractjaar. De vereiste verzekeringsdekking wordt overeenkomstig aangepast naar € 1.250.000 per gebeurtenis en € 2.500.000 per verzekeringsjaar. De aanbestedingsstukken worden hierop aangepast. Voor het overige blijft de aansprakelijkheidsregeling ongewijzigd. De in artikel 16.2 van de Algemene Inkoopvoorwaarden opgenomen uitzonderingen op de aansprakelijkheidsbeperking blijven onverkort van toepassing.
35	Beschrijvend document, §3.5 en §3.13; Bijlage 8, art. 10; Bijlage 5, art. 27	11, 13, 44; bijlage 5: 28	22. Afronding lopende trajecten en begrenzing kosteloze overdracht Wat geldt voor reeds schriftelijk opgedragen coachtrajecten wanneer de raamovereenkomst eindigt, niet wordt verlengd of het maximum wordt bereikt? Kunnen deze binnen hun reeds overeengekomen omvang en waarde tegen de contracttarieven worden afgerond, met betaling van de geleverde gesprekken, voor zover aanbestedingsrechtelijk toegestaan? Wilt u daarnaast de kosteloze overgang uit artikel 10 begrenzen tot redelijke administratieve en organisatorische overdracht van de bestaande dienstverlening? Nieuwe coaching, aanvullende inhoudelijke werkzaamheden en overdracht van vertrouwelijke dossiers vallen daar niet automatisch onder.	Coachtrajecten dienen binnen de looptijd van de overeenkomst te worden afgerond. We kunnen bevestigen dat onder de overdrachtsverplichting wordt verstaan het verrichten van redelijke administratieve en organisatorische overdrachtswerkzaamheden. Hieronder vallen niet nieuwe coachingstrajecten, aanvullende inhoudelijke werkzaamheden of het delen van vertrouwelijke informatie uit individuele coachingtrajecten.

36	Bijlage 5 – VNG-model inclusief addendum, art. 28.1	28	23. Continuïteit bij concern- of aandeelhouderswijzigingen Artikel 28.1 geeft een direct ontbindingsrecht bij onder meer wijziging van zeggenschap, fusie, splitsing of bedrijfsoverdracht. Wilt u dit voor deze opdracht beperken tot situaties waarin de wijziging aantoonbaar negatieve gevolgen heeft voor de nakoming, integriteit of continuïteit, of aanbestedingsrechtelijk niet is toegestaan? Een uitsluitend vennootschappelijke wijziging waarbij de contractuele dienstverlening, vereiste geschiktheid en kwaliteit ongewijzigd gewaarborgd blijven, zou daarmee niet zonder inhoudelijke grond tot beëindiging leiden. De opdrachtnemer meldt een relevante wijziging vooraf.	Artikel 28.1 geeft beide partijen een recht op onmiddellijke ontbinding bij onder meer zeggenschapswijziging, fusie, splitsing of overdracht van (een deel van) het bedrijf. De voorgestelde voorwaarde dat aantoonbaar negatieve gevolgen moeten bestaan is niet in het artikel opgenomen.
37	Beschrijvend document, §4.6, §6.4, §7.2 en hoofdstuk 8; Bijlage 7, eisen 10 en 15–18	17, 24–25, 27–28, 40, 48	24. Eenduidige indieningschecklist en bewijsstukken coachpool De indieningslijst op pagina 48 wijkt in bijlagenummering en volledigheid af van §4.6; onder meer het referentiefomulier en de kwaliteitsuitwerkingen ontbreken daar. Wilt u één gecorrigeerde, volledige checklist publiceren, met onderscheid tussen stukken bij inschrijving en stukken bij verificatie? Graag expliciet aangeven wanneer en hoe de samenstelling, ervaring, opleidingen en registraties van de coachpool moeten worden aangetoond. Indien cv's, certificaten of een pooloverzicht bij inschrijving vereist zijn, verzoeken wij te bevestigen dat deze bewijsstukken buiten de paginalimieten van drie A4 voor A en één A4 voor B mogen worden aangeleverd en niet als extra kwalitatieve uitwerking worden beoordeeld.	§4.6 verlangt UEA, recent gewaarmerkt handelsregisteruittreksel, referentiefomulier, prijsopgave, Social Return-verklaring en uitwerkingen A en B. §6.3 en de verificatietabel in hoofdstuk 8 noemen GVA en verklaring Belastingdienst na verzoek; verzekering wordt volgens §6.4 op verzoek bewezen. Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt.
38	Beschrijvend document, §6.4 – Kerncompetentie 1	24–25	25. Samenhangende deelopdrachten binnen één organisatie Kunt u bevestigen dat onder één referentieopdracht ook meerdere samenhangende deelopdrachten, fasen of cohorten binnen hetzelfde organisatiebrede leiderschapsprogramma bij één organisatie mogen worden verstaan, mits de samenhang aantoonbaar is en binnen de gevraagde referentieperiode gezamenlijk minimaal twintig verschillende leidinggevers individueel zijn gecoacht en aan de overige onderdelen van de kerncompetentie is voldaan?	Ja, zolang dit betrekking heeft op dezelfde organisatie en hetzelfde leiderschapsprogramma. Daarbij moet aantoonbaar worden voldaan aan alle onderdelen van de kerncompetentie, waaronder het individueel coachen van minimaal twintig leidinggevers binnen de referentieperiode.

39	Beschrijvend document, §6.4 – Kerncompetentie 1	24–25	26. Gezamenlijk aantonen van de kerncompetentie met twee referenties Bent u bereid toe te staan dat inschrijvers de gevraagde kerncompetentie aantonen met maximaal twee referentieopdrachten bij verschillende organisaties, waarbij de vereiste ervaring met meerdere organisatieniveaus, de leiderschapsthema's en het minimum van twintig individueel gecoachte leidinggevers gezamenlijk wordt aangetoond? Voor beide opdrachten blijft gelden dat de coaching aantoonbaar onderdeel was van een organisatiebreed leiderschapsprogramma of gelijkwaardig. Indien u dit niet toestaat, wilt u toelichten waarom het noodzakelijk en proportioneel is dat alle onderdelen, inclusief het minimumaantal van twintig leidinggevers, binnen één referentieopdracht bij één organisatie zijn gerealiseerd?	Nee. De gemeente handhaaft de eis dat de kerncompetentie met één referentieopdracht wordt aangetoond. Gezien de aard en omvang van de opdracht, die ziet op de coaching van circa 55 leidinggevers binnen één samenhangend leiderschapsprogramma, acht de gemeente het proportioneel om te verlangen dat de inschrijver ervaring aantoont met een vergelijkbaar integraal traject binnen één organisatie. Het vereiste minimum van twintig individueel gecoachte leidinggevers binnen één referentieopdracht wordt daarbij als redelijk beschouwd.
40	Beschrijvend document, par. 3.9	12	Wij onderschrijven het belang van Social Return en vragen niet om de verplichting te schrappen. De opdracht vraagt senior leiderschapscoaches met hbo-niveau, een erkende coachopleiding, registratie bij een beroepsorganisatie en ervaring met openbaar bestuur (Bijlage 7, eisen 15 t/m 18, pag. 40). Deze profielen zijn binnen de doelgroepen uit Bijlage 3 niet vertegenwoordigd, en de vertrouwelijkheid van individuele trajecten (eis 23, pag. 41) sluit inzet in de uitvoering uit. De invulling verschuift naar ondersteunende functies. Coachbureaus werken voor veel publieke opdrachtgevers die eveneens Social Return eisen; die ondersteunende mogelijkheden zijn daardoor grotendeels al ingezet. Een bijzondere uitvoeringsvoorwaarde moet verband houden met het voorwerp van de opdracht en proportioneel zijn (art. 2.80 en art. 1.10 Aanbestedingswet 2012). Een percentage van 2% sluit aan bij wat bij specialistische advies- en coachingsdienstverlening gebruikelijk is. Bent u bereid het Social Return-percentage te verlagen van 3% naar het in de branche gebruikelijke 2% van de gerealiseerde opdrachtwaarde?	De gemeente stemt niet in met het verlagen van het Social Return-percentage. Conform het geldende inkoopbeleid van de gemeente Westland geldt voor deze opdracht een Social Return-verplichting van 3%. Dit percentage blijft derhalve ongewijzigd van toepassing.
41	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel 'Ondertekening'	3	Kunt u bevestigen dat de "totale opdrachtwaarde" de werkelijk gefactureerde waarde exclusief btw is, en niet de maximale waarde van € 450.000 uit par. 3.5 (pag. 11)?	Bij deze bevestigd. Zie tevens antwoord vraag 6.

42	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel "Boeteclausule"	3	Wordt de verplichting per contractjaar vastgesteld of over de totale looptijd, en hoe werkt een niet ingeroepen verlenging of tussentijdse beëindiging door in de omvang van de verplichting?	De Social Return-verplichting bedraagt 3% van de daadwerkelijk gerealiseerde opdrachtwaarde gedurende de looptijd van de overeenkomst. De omvang van de verplichting beweegt daarmee mee met de daadwerkelijke afname. Gedurende de looptijd wordt de gerealiseerde omzet gevolgd en kan de Social Return-verplichting daarop worden afgestemd. Indien een verlengingsoptie niet wordt ingeroepen of de overeenkomst tussentijds wordt beëindigd, ontstaat geen verplichting over omzet die niet is gerealiseerd.
43	Beschrijvend document, par. 3.13, pag. 13 en Bijlage 8 Concept Raamovereenkomst, art. 2 en 3,	42-43	Kunt u bevestigen dat Bijlage 3 integraal onderdeel is van de Raamovereenkomst en welke positie Bijlage 3 inneemt in de rangorde: als onderdeel van het aanbestedingsdocument of als bijlage bij de Inschrijving?	Bijlage 3 is onderdeel van de Raamovereenkomst als onderdeel van het aanbestedingsdocument, tenzij anders is overeengekomen in de Nota van Inlichting of in de Raamovereenkomst vermeld.
44	Bijlage 8 Concept Raamovereenkomst, art. 6	43	Art. 6 regelt de nakoming en sanctie, maar noemt geen percentage, geen grondslag en geen kader. De Raamovereenkomst prevaleert boven de overige stukken (art. 3, pag. 43). Bent u bereid in art. 6 het percentage, de grondslag en een verwijzing naar Bijlage 3 als toepasselijk kader op te nemen?	Nee. Het percentage, de grondslag en het toepasselijke kader voor Social Return zijn reeds opgenomen in de aanbestedingsstukken, die integraal onderdeel uitmaken van de Raamovereenkomst. Artikel 6 dient in samenhang daarmee te worden gelezen. De Gemeente ziet daarom geen aanleiding artikel 6 aan te passen.
45	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel "Andere invulling social return"	2	Bij deze opdracht zijn personele bouwblokken nauwelijks bruikbaar. De alternatieve routes zijn subsidiair en de waarden zijn niet gepubliceerd, zodat de inschrijver de verplichting niet vooraf kan calculeren. Kunt u de spelregels en waarden voor alternatieve invulling (maatschappelijke activiteit, bevorderen vakmanschap, inkoop bij SW-bedrijf of sociale onderneming) als vaste bijlage aan de aanbestedingsstukken toevoegen, en bevestigen dat deze routes vanaf de start kunnen worden ingezet in plaats van alleen als de bouwblokken niet lukken?	De gemeente voegt geen aanvullende bijlage toe aan de aanbestedingsstukken. In Bijlage 6 zijn reeds verschillende vormen van alternatieve invulling van Social Return opgenomen. Het uitgangspunt blijft het creëren van werkgelegenheid. Indien dit niet of onvoldoende mogelijk blijkt, kunnen andere vormen van invulling worden ingezet. De concrete invulling en waardering worden afgestemd met het Werkgeversservicepunt Westland.
46	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel "Andere invulling social return"	2	Wat verstaat u onder een "erkende Sociale ondernemer" (bijvoorbeeld PSO, Code Sociale Ondernemingen, opname in een register) en telt het volledige factuurbedrag exclusief btw mee?	Onder een erkende sociale ondernemer wordt in ieder geval verstaan een PSO30+ gecertificeerde onderneming of een onderneming die als sociaal ondernemer is erkend door Social Club Haaglanden. Bij sociale inkoop telt het factuurbedrag exclusief btw mee voor de invulling van de Social Return-verplichting.

47	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel "Kaders en richtlijnen"	1	Een coachbureau met senior coaches op minimaal hbo-niveau kan vooral stageplaatsen op hbo- en wo-niveau bieden, bijvoorbeeld in onderzoek, organisatiepsychologie of programmaondersteuning. Bent u bereid het bouwblok "Stagiaire MBO, HBO" uit te breiden met wo-stages?	Ja, we zijn bereid de stagiaires HBO/WO mee te nemen in de beoordeling
48	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel "Nakomen verplichting Social Return"	2	De bewijsstukken bevatten gevoelige gegevens over de uitkeringssituatie; Bijlage 3 noemt WIZZR AVG-conform, maar regelt de rollen niet. Wie is verwerkingsverantwoordelijke voor de persoonsgegevens van kandidaten in WIZZR, waaronder documenten van de uitkerende instantie, en welke bewaartermijn geldt?	Deze vraag wordt beantwoord met de Nota van Inlichtingen van 29 oktober 2026.
49	Bijlage 8 Concept Raamovereenkomst, art. 6, pag. 43	43	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return, onderdeel "Nakomen verplichting Social Return"	Wat is de vraag precies?
50	Bijlage 8 Concept Raamovereenkomst, art. 6, pag. 43	43	De sanctie vervalt nu als de opdrachtnemer "naar de mening van" de opdrachtgever niets te verwijten valt. Daarmee ontbreekt een toetsbare norm. Bent u bereid de verwijtbaarheidsexceptie te objectiveren, door vast te leggen dat de opdrachtnemer niets te verwijten valt als hij aantoonbaar het plan van aanpak heeft uitgevoerd, tijdig heeft gerapporteerd en het WSP onvoldoende passende kandidaten of alternatieven heeft kunnen aanbieden?	Nee. Of sprake is van een situatie waarin Opdrachtnemer aantoonbaar niets te verwijten valt, is afhankelijk van de omstandigheden van het concrete geval en wordt als zodanig beoordeeld. De Gemeente acht het daarom niet wenselijk deze beoordeling vooraf te beperken tot de door u genoemde omstandigheden. Artikel 6 wordt niet aangepast.
51	Bijlage 5, Addendum, artikel 16.1 (aansprakelijkheid)	18	Volgens het addendum bij de algemene inkoopvoorwaarden wordt het aansprakelijkheidsplafond opgehoogd, ten opzichte van standaardartikel 16.1. Er wordt namelijk aansluiting gezocht bij een waarde van meer dan € 500.000,-, terwijl het hier gaat om een maximale opdrachtwaarde van € 450.000,-. Is de gemeente bereid dit aan te passen, gelet op de opdrachtwaarde? Als tekstsuggestie wordt voorgesteld: "beperkt tot een bedrag van € 1.500.000,- per gebeurtenis en € 3.000.000,- per contractjaar of gedeelte van een jaar".	Zie antwoord vraag 34

52	Bijlage 5, AIV, artikel 27	28	Enkel de gemeente kan opzeggen. Contractant heeft die mogelijkheid niet, ook niet als de afname door de gemeente (zeer) laag is, terwijl Contractant wel de coachpool in stand moet houden. Is de gemeente bereid in dat kader een opzeggingsmogelijkheid op te nemen, voor contractant? Bijvoorbeeld door na artikel 27.1 een nieuw artikel 27.2 toe te voegen: “Artikel 27.2 De Contractant is gerechtigd de Overeenkomst tussentijds op te zeggen met inachtneming van een opzegtermijn van (minimaal) drie maanden indien de afname onder de Raamovereenkomst gedurende een periode van 6 maanden (per contractjaar) minder dan 50% bedraagt van het indicatievolume, zodat het disproportioneel is als Contractant de coachpool onverkort in stand houdt, gezien de onevenwichtige bedrijfseconomische gevolgen”	Nee. De Gemeente neemt de voorgestelde tussentijdse opzeggingsmogelijkheid niet over. In de aanbestedingsstukken zijn de verwachte aantallen deelnemers en coachgesprekken vermeld om Inschrijvers inzicht te geven in de indicatieve omvang van de Opdracht. De daadwerkelijke afname kan gedurende de looptijd fluctueren; aan de genoemde aantallen kunnen geen rechten worden ontleend en de Gemeente geeft geen afname- of omzetgarantie. Inschrijvers dienen hiermee bij het indienen van hun Inschrijving rekening te houden.
53	Bijlage 5, artikel 16.2 (uitzonderingen aansprakelijkheidsplafond)	19	Volgens artikel 16.2 geldt geen aansprakelijkheidsplafond in geval van schending van artikel 8 of 9 AIV. Gelet op de aard van de opdracht, is een onbeperkte aansprakelijkheid disproportioneel en niet verzekeraar. Daarom wordt voorgesteld om artikel 16.2 zodanig te wijzigen dat wél een aansprakelijkheidsplafond geldt in geval van schending van de artikelen 8 of 9 AIV, danwel een hoger aansprakelijkheidsplafond, en waarbij vanzelfsprekend geldt dat dit plafond komt te vervallen in geval van opzet of grove schuld.	Nee. De Gemeente stemt niet in met het voorstel om de aansprakelijkheid bij schending van artikel 8 of 9 van de Algemene Inkoopvoorwaarden te limiteren. Gelet op de aard en omvang van de Opdracht ziet de Gemeente geen aanleiding de uitzonderingen op de aansprakelijkheidsbeperking in artikel 16.2 te wijzigen.
54	Bijlage 8, concept-raamovereenkomst, artikel 10	44	Volgens artikel 10 moet de contractant “te allen tijde” meewerken aan kosteloze overdracht. Onbeperkte, kosteloze medewerking kan leiden tot een onevenredige inspanning van opdrachtnemer. Is de gemeente bereid dit artikel aan te passen? Bijvoorbeeld in het volgende: “Bij beëindiging van de Raamovereenkomst werkt Contractant binnen het redelijke mee met de Gemeente om een zo efficiënt en effectief mogelijke overgang te realiseren naar de nieuwe Contractant. Contractant stemt ermee in dat Contractant gedurende een periode van maximaal twee (2) maanden na de einddatum van de Overeenkomst kosteloze medewerking zal verlenen, mits het redelijke overdrachtswerkzaamheden betreffen. Als de overdrachtswerkzaamheden een ongewone tijdsbesteding vergen, worden die tegen de dan contractueel geldende tarieven vergoed.”	Nee. De Gemeente neemt het voorgestelde tekstvoorstel niet over. De verplichting tot kosteloze medewerking aan overdracht ziet op de werkzaamheden die redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor een zorgvuldige overdracht van de dienstverlening. De Gemeente zal daarbij geen onredelijke of onevenredige inspanningen van Opdrachtnemer verlangen.

55	Bijlage 8, concept-raamovereenkomst, artikel 6 (Social Return)	43	Uit artikel 6 volgt een direct opeisbare vordering/verrekening bij niet volledige SROI-invulling aan het einde van de looptijd. We zouden graag een vangnet/waarschuwing inbouwen, zoals: "Opdrachtgever stelt Opdrachtnemer jaarlijks, en in ieder geval drie (3) maanden voor het einde van de (verlengde) looptijd schriftelijk op de hoogte van de op dat moment gerealiseerde SROI-invulling, zodat Opdrachtnemer tijdig daarnaar kan handelen indien mogelijk". Is de Gemeente bereid een dergelijke zin toe te voegen?	Opdrachtnemer is zelf verantwoordelijk voor het monitoren en verantwoorden van de voortgang via WIZZR. De daarin opgenomen registratie biedt gedurende de looptijd inzicht in de gerealiseerde invulling. Indien nodig kan hierover afstemming plaatsvinden met het Werkgeversservicepunt Westland. De gemeente acht het daarom niet noodzakelijk om de voorgestelde aanvullende waarschuwings- en informatieverplichting op te nemen en neemt deze niet over.
56	Bijlage 5, AIV voorwaarden, artikel 4.5	10	Volgens artikel 4.5 vrijwaart de contractant de gemeente voor strafrechtelijke boetes en bestuurlijke sancties die verband houden met de overeenkomst. Is de gemeente bereid om hieraan toe te voegen: "voor zover deze sancties het rechtstreekse gevolg zijn van het handelen of nalaten van de Contractant", of een soortgelijke bepaling?	Nee. De vrijwaring in artikel 4.5 ziet op strafrechtelijke boetes en bestuurlijke sancties die het gevolg zijn van handelen of nalaten van de Contractant bij de uitvoering van de Overeenkomst. De Gemeente ziet daarom geen aanleiding artikel 4.5 aan te passen.
57	Bijlage 6, eis 6, indexatie	36	Opdrachtnemer moet eerst een voorstel doen voor indexatie, ter goedkeuring voor de gemeente, en pas na goedkeuring mogen de geïndexeerde tarieven worden doorgerekend. Kan de gemeente toelichten op basis van welke objectieve criteria zij haar goedkeuring verleent of niet (m.u.v. onjuist berekende indexeringscijfers)? En binnen welke termijn zal de gemeente reageren op een voorstel?	Gemeente reageert binnen 1 maand. Gemeente gaat akkoord met de indexeringscijfers als aan alle voorwaarden is Bijlage 6/eis 6 (zie ook vraag 30) is voldaan.
58	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 5.1 Algemeen, punt 6 (indexering)	20	In paragraaf 5.1 is voor de jaarlijkse tariefindexering een formule opgenomen waarin tweemaal wordt verwezen naar het indexcijfer van de nieuwe maand. Kan Opdrachtgever bevestigen dat hier sprake is van een kennelijke verschrijving en de correcte indexeringsformule verstrekken?	Zie antwoord vraag 30.
59	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 5.1 Algemeen, punt 3 en paragraaf 7.2 Gunningscriteria A en B	20, 27,28	Kan Opdrachtgever bevestigen dat de bepaling dat meegeleverde Bijlagen niet qua lay-out, vorm of tekst mogen worden gewijzigd uitsluitend geldt voor door Opdrachtgever verstrekte invulformats en dat Inschrijver voor de beantwoording van gunningscriteria A en B een eigen document en lay-out mag hanteren, mits wordt voldaan aan de voorgescreven paginalimiet, Arial 9 pt en het verbod op hyperlinks?	Ja hierbij bevestigd.

60	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 7.3 Beoordelingsteam, scoretabel en definitie 'meerwaarde'	28-29	In de beoordelingssystematiek wordt voor 'Goed' en 'Uitstekend' verwezen naar respectievelijk één of twee en drie of meer punten van meerwaarde. Kan Opdrachtgever nader toelichten op welke wijze wordt vastgesteld wat als een afzonderlijk punt van meerwaarde wordt aangemerkt en hoe deze beoordeling voor alle Inschrijvers op een gelijke en eenduidige wijze plaatsvindt?	Onder een punt van meerwaarde wordt verstaan een concreet en afzonderlijk te onderscheiden kwalitatief element dat uitstijgt boven hetgeen minimaal wordt gevraagd en relevante toegevoegde waarde biedt voor de uitvoering van de Opdracht. Het is aan het beoordelingsteam om, aan de hand van de vooraf bekendgemaakte gunningscriteria en beoordelingsaspecten, te beoordelen welke aangeboden elementen als punten van meerwaarde worden aangemerkt. Ieder afzonderlijk als meerwaarde aangemerkt element geldt als één punt van meerwaarde. Alle Inschrijvingen worden aan de hand van dezelfde gunningscriteria en beoordelingssystematiek beoordeeld.
61	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 7.2 Onderdeel A: Visie en aanpak coaching binnen het leiderschapsprogramma	27	Onder gunningscriterium A wordt gevraagd naar 'de wijze waarop de organisatorische inrichting, (capaciteit) planning en opvolging van de coaching binnen het leiderschapsprogramma waarborgt'. Deze formulering lijkt onvolledig. Kan Opdrachtgever verduidelijken wat zij op dit onderdeel concreet van Inschrijver verwacht?	Onderdeel A vraagt te beschrijven hoe de organisatie, capaciteitsplanning en opvolging van coaching worden geborgd. Het leiderschapskernteam van de gemeente voert de regie over het gehele leiderschapsprogramma en coördineert de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft de inrichting daarvan in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Coaches lezen zich in en zijn bereid met de organisatie af te stemmen. De inschrijver werkt in het plan van aanpak uit hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt.
62	Bijlage 4 Prijzenblad – onderdeel Uurtarieven personeel / Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht, onderdeel Individuele coaching		In het Beschrijvend document wordt uitgegaan van maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar, terwijl in het Prijzenblad uurtarieven voor coaching worden gevraagd. Kan Opdrachtgever aangeven welke duur voor één coachgesprek als uitgangspunt geldt en bevestigen hoe coachgesprekken op basis van het aangeboden uurtarief worden gefactureerd?	Zie antwoord vraag 5.
63	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 6.4 Technische bekwaamheid, Kerncompetentie 1	25	Kan Opdrachtgever bevestigen dat een referentieopdracht die vóór de driejaarstermijn is gestart, maar waarvan een relevant deel binnen deze periode is uitgevoerd, mag worden opgevoerd, mits binnen de referentieperiode aantoonbaar aan alle onderdelen van de gevraagde kerncompetentie is voldaan?	Ja. Een referentieopdracht die vóór de gevraagde referentieperiode is gestart, mag worden opgevoerd, mits binnen de referentieperiode aantoonbaar aan alle onderdelen van de gevraagde kerncompetentie is voldaan.

64	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 6.4 Technische bekwaamheid, Kerncompetentie 1	25	Kan Opdrachtgever bevestigen dat een nog lopende referentieopdracht mag worden opgevoerd, mits het reeds uitgevoerde gedeelte op het moment van inschrijving aantoonbaar voldoet aan alle onderdelen van kerncompetentie 1?	Ja. Een nog lopende referentieopdracht mag worden opgevoerd, mits het reeds uitgevoerde gedeelte op het moment van inschrijving aantoonbaar voldoet aan alle onderdelen van kerncompetentie 1
65	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 – paragraaf 6.6 Stap 6 Beoordelen Inschrijvingen	25	In paragraaf 6.6 staat dat de 'op grond van de stappen 1 tot en met 3 geldig bevonden Inschrijvingen' worden beoordeeld, terwijl voorafgaand ook stap 4 en stap 5 worden doorlopen. Kan Opdrachtgever bevestigen dat hier bedoeld wordt: de Inschrijvingen die de stappen 1 tot en met 5 succesvol hebben doorlopen?	De systematiek omvat achtereenvolgens de stappen 1 tot en met 5, waarna beoordeling en rangschikking volgen. §7.1 bepaalt expliciet dat alleen inschrijvingen die geldig zijn wat betreft tijdigheid, compleetheid, conformiteit, uitsluitingsgronden, geschiktheidseisen én minimeisen worden beoordeeld. De verwijzing in §6.6 naar uitsluitend stappen 1 tot en met 3 is hiermee niet volledig.
66	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 paragraaf 3.13	13	Het verslag van het verificatiegesprek krijgt in de contractuele rangorde een hogere positie dan onder meer de vragen en antwoorden uit de informatiefase en het aanbestedingsdocument. Kan Opdrachtgever bevestigen dat tijdens het verificatiegesprek geen nieuwe inhoudelijke verplichtingen of wijzigingen van de Inschrijving tot stand kunnen komen en dat het verificatieverslag uitsluitend een verduidelijking of bevestiging kan bevatten van hetgeen reeds rechtsgeldig is aangeboden?	Ja. Het verificatiegesprek is uitsluitend bedoeld ter verificatie en eventuele verduidelijking van de reeds ingediende Inschrijving. Tijdens het verificatiegesprek kunnen geen nieuwe inhoudelijke verplichtingen worden toegevoegd en kan de Inschrijving niet inhoudelijk worden gewijzigd. Het verificatieverslag bevat uitsluitend bevestigingen en/of verduidelijkingen van hetgeen reeds rechtsgeldig is aangeboden.
67	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 paragraaf 4.4	16	Bent u bereid om in de tweede ronde van de Nota van Inlichtingen ook vragen te beantwoorden die niet direct refereren aan de vragen en antwoorden uit de eerste ronde, maar die wel relevant zijn voor het kunnen indienen van een volledige en juiste inschrijving? De 3e herziening van de Gids Proportionaliteit (januari 2022, paragraaf 4.1) stelt immers dat het disproportioneel is om het niet stellen van een vraag automatisch te laten leiden tot verval van het recht om het onderwerp alsnog aan de orde te stellen. Is deze aanname correct?	Nee. Het is niet toegestaan om in de tweede vragenronde nieuwe, losstaande vragen in te dienen. Deze ronde is uitsluitend bedoeld voor vragen naar aanleiding van de eerste Nota van Inlichtingen. Indien een Inschrijver nalaat punten die eerder kenbaar waren of redelijkerwijs kenbaar hadden kunnen zijn in de eerste vragenronde aan de orde te stellen, kan sprake zijn van rechtsverwerking. Dit wordt, met inachtneming van de Gids Proportionaliteit, beoordeeld aan de hand van de omstandigheden van het concrete geval.
68	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 paragraaf 7.2	28	Gelet op de omvang van de gevraagde uitwerking verzoeken wij Opdrachtgever het maximum voor onderdeel A te verruimen van 3 naar 4 A4. Is Opdrachtgever bereid hiermee in te stemmen?	Nee. De gemeente handhaaft het maximum van drie (3) A4 voor onderdeel A. De gemeente is van oordeel dat dit voldoende ruimte biedt om de gevraagde visie en aanpak concreet en onderscheidend te beschrijven

69	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 paragraaf 7.2	28	Gelet op de omvang van de gevraagde uitwerking verzoeken wij Opdrachtgever het maximum voor onderdeel B te verruimen van 1 naar 3 A4. Is Opdrachtgever bereid hiermee in te stemmen?	Nee. De gemeente handhaaft het maximum van één (1) A4 voor onderdeel B. De gemeente is van oordeel dat dit voldoende ruimte biedt om de werkwijze concreet en onderscheidend te beschrijven
70	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 paragraaf 7.3	28	Kunt u nader toelichten welke inhoudelijke expertise binnen het beoordelingsteam de genoemde materiedeskundigen vertegenwoordigen?	Het beoordelingsteam bestaat uit senior medewerkers en een leidinggevende met inhoudelijke expertise op het gebied van leren en ontwikkelen, leiderschapsontwikkeling en coaching.
71	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 paragraaf 6.1	22	Wordt een proces-verbaal van opening aan inschrijvers beschikbaar gesteld?	Nee. Er wordt geen proces-verbaal van opening aan de Inschrijvers beschikbaar gesteld.
72	Beschrijvend document, par. 3.2 Huidige situatie		De gemeente beschrijft coaching als onderdeel van een vaste ontwikkellijn met training en intervisie. Hoe ziet de gemeente de praktische samenhang tussen deze onderdelen, met behoud van de vertrouwelijkheid van individuele coachgesprekken?	Trainingsdagen ontwikkelen gezamenlijke inzichten en vaardigheden; intervisie reflecteert op praktijkvraagstukken; coaching verdiept de persoonlijke toepassing in het dagelijks leiderschap. De coachingpartner stemt met de programmacoördinator af en deelt uitsluitend geaggregeerde, niet-herleidbare inzichten voor programmaontwikkeling. Individuele gespreksinhoud blijft vertrouwelijk, behoudens voorafgaande expliciete toestemming of een wettelijke verplichting. Het leiderschapskernteam voert de regie over het gehele programma en de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft dit in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Coaches lezen zich in en zijn bereid af te stemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en intervisies.
73	Beschrijvend document, par. 3.4 Individuele coaching		De opdracht gaat uit van maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar. Is dit ook het maximale aantal dat inschrijvers voor de capaciteitsplanning en prijsstelling moeten hanteren?	Zie antwoord vraag 14. Voor de capaciteitsplanning dient te worden uitgegaan van maximaal zes sessies per deelnemer per coachingjaar.

74	Bijlage 10 – Visie Leiderschap / vijf R'en	De vijf R'en worden als toolbox voor verschillende situaties beschreven. Zijn deze bedoeld als inhoudelijk kader voor de coaching, of is er ruimte voor eigen methodieken en modellen om de ontwikkeling binnen de vijf R'en te ondersteunen?	De vijf R'en zijn het inhoudelijke leiderschapskader. Bijlage 10 noemt ze een toolbox die afhankelijk van de situatie breed wordt ingezet. De inschrijver beschrijft zelf de aanpak die dit kader vertaalt naar concrete en uitvoerbare coaching, passend bij de persoonlijke ontwikkelvraag. Er is geen specifieke coachmethodiek voorgeschreven; aansluiting op de visie en de scope blijft vereist.
75	Beschrijvend document, par. 3.4 Inhoudelijke thema's	Is er binnen de coaching ruimte om naast zichtbaar leiderschapsgedrag ook onderliggende patronen, drijfveren, overtuigingen en persoonlijke kwaliteiten te onderzoeken die het gedrag beïnvloeden?	Ja, binnen de leiderschapsgerichte coachvraag biedt de scope ruimte voor zelfinzicht, reflectie, persoonlijk leiderschap, leiderschapsstijl en veerkracht. Psychologische of medische behandeling en diagnostiek vallen in beginsel buiten de opdracht.
76	Bijlage 10 – Visie Leiderschap / vijf R'en	De vijf R'en vormen volgens de visie een toolbox die afhankelijk van de situatie wordt ingezet. Verwacht de gemeente dat de coach samen met de deelnemer onderzoekt welk leiderschapsgedrag de situatie vraagt en hoe de deelnemer daarin kan schakelen?	Ja. Bijlage 10 stelt dat de vijf R'en afhankelijk van de situatie worden ingezet. De visie beschrijft het daarbij passende leiderschapsgedrag en noemt onder Ruimte situationeel maatwerk. Coaching is gericht op de persoonlijke ontwikkelvraag en toepassing in het dagelijks leiderschap.
77	Beschrijvend document, par. 3.4 Individuele coaching	Verwacht de gemeente dat coaching naast inzicht ook gericht is op het oefenen en toepassen van ander leiderschapsgedrag in de dagelijkse praktijk?	Ja. Een beoogd resultaat is dat deelnemers inzichten en leerervaringen aantoonbaar vertalen naar hun dagelijkse leiderschapspraktijk. De opdracht beoogt tevens uitbreiding van gedragsrepertoire en effectiviteit in samenwerking en verandering.
78	Beschrijvend document, par. 3.4 Buiten scope	Is het toegestaan om, wanneer dit passend is bij de coachvraag, een ontwikkel- of competentie-instrument in te zetten voor zelfinzicht en reflectie	Ja. Coaches mogen tijdens de sessies de instrumenten inzetten die zij nodig achten voor de coaching en individuele leerdoelen. De instrumenten moeten binnen de coachingsopdracht passen; de bestaande scopeafbakening voor zelfstandige formele assessments, diagnostiek en behandeling blijft van toepassing.
79	Beschrijvend document, par. 3.4 Matching en intake	Is het toegestaan om bij de matching naast de coachvraag en persoonlijke voorkeur ook rekening worden gehouden met het leiderschapsniveau, de ontwikkelfase en de aard van het ontwikkelvraagstuk?	Matching is gericht op een passende coach bij de individuele coachvraag en voorkeuren. Rekening houden met het leiderschapsniveau en de aard van het ontwikkelvraagstuk sluit aan op dit doel en op de gevraagde ervaring binnen de coachpool; er is geen uitputtende lijst van matchingcriteria opgenomen.
80	Beschrijvend document, par. 3.5 Omvang opdracht	Er wordt een brede coachpool en snelle beschikbaarheid gevraagd, terwijl geen afnamegarantie wordt gegeven. Verwacht de gemeente dat gedurende de looptijd een minimale coachcapaciteit beschikbaar wordt gehouden?	Ja. Gedurende de looptijd moet de opdrachtnemer beschikken over minimaal acht leiderschapscoaches, met daarbinnen minimaal twee met directiecoachingervaring en minimaal vier met ervaring op afdelingshoofd-niveau of vergelijkbaar. De capaciteit moet schaalbaar zijn en de termijnen uit eis 12 ondersteunen. Dit staat naast het ontbreken van een afnameverplichting of omzetgarantie.

81	Beschrijvend documenten, par 2 en 3	In het beschrijvend document staat als dossier-/referentienummer 26-0130750 en op het voorblad wordt verwezen naar D2026-16877. In het UEA staat echter referentienummer D2026-16878. Welk referentienummer dient de inschrijver in alle documenten en correspondentie te hanteren?	Deze dossier/referentienummers zijn voor intern gebruiken en verwijzing in de raamovereenkomst. U kunt op D2026-16877 gebruiken voor uw correspondentie.
82	Beschrijvende documenten, par 3.2 & 3.4 en bijlagen 10&11	Kan de gemeente de definitieve opbouw, planning en leeruitkomsten van het gemeentelijke leiderschapsprogramma beschikbaar stellen? Deze informatie is nodig om de coaching concreet aan te laten sluiten op de collectieve leerinterventies.	Bijlage 11 bevat een globale ontwikkellijn: jaar 1 Relatie & Richting, jaar 2 Ruimte & Resultaten, jaar 3 Rekenschap & Strategisch leiderschap. Jaarlijks zijn vijf leiderschapsdagen, vier interviews, individuele coaching en evaluatie/bijsturing genoemd. Het jaarritme noemt september kick-off/nulmeting, oktober–november interviews/leiderschapsdag, december ontzien, januari 24-uurs leiderschapsdagen, mei/juni ontzien en begin juli afrondende dag/jaarevaluatie. Najaar 2029 is een eindmeting voorzien. De gemeente zorgt dat de coaches de informatie krijgen die nodig is voor aansluiting op het leiderschapsprogramma. Van coaches wordt verwacht dat zij zich inlezen en afstemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer in het plan van aanpak. De leiderschapsvisie en de onepager zijn beschikbaar als Bijlagen 10 en 11. Voor coaching geldt maximaal zes sessies en een coachingjaar van januari tot januari, vanaf januari 2027. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en interviews.
83	Beschrijvend document, par 3.4 & programma van eisen, eis 12	De opdrachtnemer moet binnen 10 werkdagen een voorstel voor een passend coachingsmoment doen en de coachsessie binnen 20 werkdagen laten plaatsvinden. Geldt deze termijn vanaf de aanvraag van de gemeente, vanaf de aanmelding door de deelnemer of vanaf het moment waarop de coachvraag volledig is geïnventariseerd?	De termijnen lopen volgens eis 12 vanaf de aanvraag van de opdrachtgever: binnen tien werkdagen een voorstel voor een passend coachingsmoment en binnen twintig werkdagen de coachsessie. Alleen wanneer deelnemer en coach onderling een latere datum overeenkomen, noemt de eis een uitzondering op de sessietermijn.
84	Programma van eisen, eis 10	De opdrachtnemer moet gedurende de looptijd beschikken over minimaal acht leiderschapscoaches. Moeten alle acht coaches gedurende de volledige looptijd gecontracteerd en direct inzetbaar zijn, of mag de coachpool gedurende de looptijd worden gewijzigd en aangevuld, mits steeds aan de eisen wordt voldaan?	De pool moet tijdens de looptijd voldoen aan de omvangs- en kwaliteitseisen. Artikel 4.3 verlangt voorafgaande schriftelijke goedkeuring voor uitvoering door derden. Artikel 25.3–25.4 regelt toestemming voor personeelsvervanging, vergelijkbare deskundigheid/opleiding/ervaring en vervanging uiterlijk binnen twee weken of zoveel korter als nodig, op kosten van contractant.

85	Programma van eisen, eis 15 tm 18	Dienen de kwalificaties, registraties en ervaringseisen voor iedere coach in de volledige coachpool vooraf bij inschrijving te worden aangetoond, of alleen voor de coaches die daadwerkelijk voor een deelnemer worden voorgesteld?	Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofd niveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.
90	Beschrijvend document par 3.12 en bijlage 6	Mag de opdrachtnemer voor de uitvoering gebruikmaken van zelfstandige coaches of freelancecoaches die onderdeel zijn van de coachpool, mits zij aan alle eisen voldoen en de gemeente vooraf goedkeuring verleent?	Een samenwerkingsverband en inzet in onderaanneming zijn toegestaan. Er staat geen eis dat coaches in loondienst moeten zijn. De hoofdaannemer blijft verantwoordelijk en aansprakelijk voor de volledige uitvoering, en de pool moet voldoen aan alle uitvoeringseisen.
91	Beschrijvend document par 3.4	Verwacht de gemeente dat coaching standaard fysiek in de regio Westland plaatsvindt, of kan de opdrachtnemer in overleg met de deelnemer volledig digitale coaching aanbieden?	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22.
92	Programma van eisen, eis 10, 15, 16, 17 en 18	Kan de gemeente bevestigen dat de inschrijver bij inschrijving mag volstaan met een overzicht van de beschikbare coachpool, inclusief opleiding, registratie en relevante ervaring per coach, en dat hiervoor geen afzonderlijke cv's van alle coaches hoeven te worden toegevoegd tenzij de gemeente hierom verzoekt?	Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofd niveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.
93	Beschrijvend document par. 3.4 & 6.4	Kan de gemeente bevestigen dat ervaring met individuele coaching binnen een leiderschapsprogramma volstaat voor de referentie-eis, ook wanneer de betreffende coaching niet specifiek binnen een gemeentelijke of politiek-bestuurlijke organisatie heeft plaatsgevonden?	De referentie-eis verlangt geen gemeentelijke opdrachtgever. De referentie moet wel voldoen aan alle onderdelen van Kerncompetentie 1: individuele coaching binnen één organisatiebreed leiderschapsprogramma of gelijkwaardig, meerdere organisatieniveaus, minimaal twintig leidinggevend en de genoemde leiderschapsthema's of vergelijkbaar, binnen de gestelde referentieperiode. Affiniteit met openbaar bestuur is daarnaast een personele eis voor coaches.
94	par 6.4, kerncompetentie 1 en bijlage 2	Mag de referentieopdracht betrekking hebben op een private organisatie, indien de opdracht aantoonbaar betrekking had op coaching van leidinggevend binnen een complexe organisatie en de inhoudelijke leiderschapsthema's vergelijkbaar zijn met de thema's van de gemeente Westland?	Zie antwoord vraag 93

95	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750 Paragraaf 4	17/18	Paragraaf 4.7 Ondertekening inschrijving In de aanbestedingsstukken wordt verwezen naar betrouwbaarheidsniveaus voor digitale dienstverlening. Kan de gemeente bevestigen dat een digitaal geplaatste rechtsgeldige handtekening van een vertegenwoordigingsbevoegde ondertekenaar voldoet aan de ondertekeningseisen van deze aanbesteding?	Ja. Een digitaal geplaatste rechtsgeldige handtekening van een vertegenwoordigingsbevoegde ondertekenaar voldoet aan de ondertekeningseisen van deze aanbesteding.
96	Bijlage 4 - Prijzenblad		In het prijzenblad is aangegeven dat de opmaak van de bijlage niet mag worden gewijzigd. Het opgenomen handtekeningveld biedt beperkte ruimte voor een digitale ondertekening. Kan de gemeente aangeven op welke wijze inschrijvers het prijzenblad digitaal kunnen ondertekenen zonder dat dit wordt beschouwd als het wijzigen van de opmaak van de bijlage?	Inschrijver kan de digitale handtekening in het daarvoor bestemde handtekeningveld plaatsen. Indien hiervoor beperkte aanpassing van de grootte of positionering van het handtekeningveld noodzakelijk is, wordt dit niet beschouwd als een wijziging van de opmaak, mits de inhoud en overige opmaak van het prijzenblad ongewijzigd blijven.
97	Bijlage 7	Person ele eisen, eis 15	Bij de kwalificatie-eisen wordt gevraagd om aansluiting bij NOBCO, StiR, LVSC of gelijkwaardig. Kan aanbestedende dienst akkoord gaan met gelijkwaardige aantoonbare ervaring?	Nee, registratie bij een beroepsorganisatie/kwaliteitsregister voor coaching of gelijkwaardig is verplicht.
98	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750		Kan aanbestedende dienst nader toelichten welke bewijslast wordt geaccepteerd om aan te tonen dat coaches beschikken over de gevraagde ervaring op directie-, afdelingshoofd- of teammanagementniveau?	Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofdniveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.
99	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750	Gunnin gscriteri a	Wordt onder ervaring op directieniveau uitsluitend coaching van gemeentelijke directieleden verstaan, of tellen vergelijkbare opdrachten binnen andere publieke of private organisaties eveneens mee?	De ervaringseisen beperken coaching op directieniveau niet uitsluitend tot gemeentelijke directieleden. Eis 17 verlangt ervaring met individuele leiderschapscoaching binnen complexe organisaties en affiniteit met het openbaar bestuur of een vergelijkbare politiek-bestuurlijke context. Eis 18 verlangt binnen de pool minimaal twee coaches met ervaring in individuele coaching van directieleden.
100	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750	Gunnin gscriteri a	Mag één coach voldoen aan meerdere ervaringscategorieën (bijvoorbeeld zowel directie- als afdelingshoofdniveau), of verwacht opdrachtgever dat hiervoor afzonderlijke coaches worden ingezet?	Zie antwoord vraag 25.
101	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750	Gunnin gscriteri a	Wordt van inschrijvers verwacht dat coaches in dienst zijn van de inschrijver, of is inzet van zelfstandige coaches en/of strategische partners eveneens toegestaan?	Een samenwerkingsverband en inzet in onderaanneming zijn toegestaan. Er staat geen eis dat coaches in loondienst moeten zijn. De hoofdaannemer blijft verantwoordelijk en aansprakelijk voor de volledige uitvoering, en de pool moet voldoen aan alle uitvoeringseisen.

102	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750	P 9, 3.4 eerste alinea	Wat verstaat opdrachtgever onder rapportage?	Rapportage betreft periodieke, geaggregeerde en niet-herleidbare managementinformatie over gebruik, voortgang en kwaliteit: onder andere deelnemersaantallen, afgenomen gesprekken, doorlooptijden, tevredenheid, matching, uitval en generieke ontwikkelthema's. Inhoud van individuele coachgesprekken wordt niet als managementinformatie gedeeld.
103	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750		Hoeveel uur overleg en afstemming is er ingeregeld met de programmacoördinator?	Zie het antwoord op vraag 2, van de inschrijver wordt verwacht dat hij zijn werkwijze uitwerkt in het Plan van Aanpak.
104	Beschrijvend document Leiderschapscoaching 26-0130750		Van hoeveel sturings - en evaluatiemomenten kunnen we uitgaan per jaar?	Zie het antwoord op vraag 2, van de inschrijver wordt verwacht dat hij zijn werkwijze uitwerkt in het Plan van Aanpak.
105	Beschrijvend document	8	Vanaf september 2026 investeert u in een samenhangend leiderschapsprogramma als onderdeel van het organisatiebrede ontwikkelprogramma. Wat maakt dat u kiest voor een aparte partner voor de leiderschapscoaching? Maw: waarom is de leiderschapscoaching geen integraal onderdeel van het leiderschapsprogramma?	Individuele coaching is nadrukkelijk een integraal onderdeel van het leiderschapsprogramma en versterkt de trainingdagen en intervisie. Voor de uitvoering ervan beschikt de gemeente nog niet over een passende partner. Daarom zoekt zij één professionele opdrachtnemer met een breed en stabiel team senior coaches en georganiseerde matching, kwaliteit en continuïteit.
106		11	De maximum omvang van deze opdracht is 450.000,- Is dit bedrag in- of exclusief BTW?	Dit is exclusief BTW
107		28	Voor het uitwerken van de casus geeft u maximaal 1A4. Om zorgvuldig en overtuigend te kunnen beschrijven hoe wij deze casus zouden aanpakken en recht te doen aan de vijf door u gestelde vragen, vragen we u om dit maximum te verhogen naar 2 A4.	Zie antwoord vraag 69.
108	Beschrijvend document, bijlage 7 Programma van eisen	40	Personele eisen: eis 16: u vraagt dat de in te zetten coaches geregistreerd is bij een erkende beroepsorganisatie of kwaliteitsregister voor coaching of 'gelijkwaardig'. Valt lidmaatschap van NTRO en CEDEO onder gelijkwaardig?	De gemeente schrijft geen specifiek kwaliteitsregister voor. Wel geldt dat het register zich moet richten op coaching of coachprofessionals. Het is aan de inschrijver om aannemelijk te maken dat het betreffende register gelijkwaardig is aan de in de aanbestedingsstukken genoemde voorbeelden en aansluit bij de gestelde eis.

109		40	Personele eisen, eis 16: Wij hechten sterk aan kwaliteit: we evalueren daarom onze trajecten op de impact en kwaliteit na afronding. Daar leveren we graag referenties voor aan. Wij hechten minder aan registraties, omdat ze volgens ons minder zeggen over de kwaliteit van de coaching en daarmee soms een schijn-kwaliteitsnorm afgeven. Registraties vragen om aantallen uren en een fee, de kwaliteit van de teamcoaching wordt daarin in onze beleving te weinig meegenomen. Bent u bereid voorbeelden van referenties van in te zetten coaches (op het coachen op executive niveau van leiders in politiek-bestuurlijke complexe situaties) te accepteren als 'gelijkwaardig'?	Nee. De gemeente handhaaft eis 16. De in te zetten coach dient geregistreerd te zijn bij een erkende beroepsorganisatie of kwaliteitsregister voor coaching, zoals genoemd in de aanbestedingsstukken of gelijkwaardig. Referenties kunnen de ervaring en kwaliteit van een coach onderbouwen, maar kunnen de vereiste registratie niet vervangen. Het is aan de inschrijver om aan te tonen dat een alternatieve registratie gelijkwaardig is.
110	Bijlage 11 One page leiderschapsprogramma	nvt		Wat is de vraag precies?
111	Beschrijvend document, par. 3.4 omschrijving van de opdracht	10	Wordt het kennismakings- of klikgesprek beschouwd als onderdeel van de intake en matching voorafgaand aan het coachingstraject, of telt dit gesprek mee als één van de maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar?	De inschrijver wordt gevraagd in het Plan van Aanpak (gunningscriteria A) te beschrijven hoe de intake, matching en eventuele rematching van deelnemers en coaches wordt vormgegeven. Alle algemene en organisatiebrede activiteiten die samenhangen met de uitvoering van de opdracht, zoals intake, matching, rematching, afstemming, rapportage en evaluatie, vallen onder de jaarlijkse beheerskosten. Een verdiepende kennismaking tussen deelnemer en coach, inclusief het verkennen en concretiseren van de coachvraag, maakt onderdeel uit van het coachingstraject en kan plaatsvinden binnen de coachingssessies. Deze werkzaamheden vallen daarmee onder het opgegeven all-in uurtarief. De gemeente gaat ervan uit dat hiervoor geen aanvullende kosten buiten het uurtarief of de beheerskosten in rekening worden gebracht.
112	beschrijvend document, par. 3.4 omschrijving van de opdracht	10	Welke duur hanteert de Gemeente voor één coachgesprek zoals bedoeld in de programmering van maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar? Is de duur voorgeschreven, of kan de opdrachtnemer deze vanuit de eigen coachingsaanpak bepalen?	Zie antwoord vraag 5.

113	Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 10	feb-00	Dient de volledige coachpool van minimaal acht leiderschapscoaches reeds bij inschrijving met naam, registratie, opleiding en relevante ervaring aantoonbaar beschikbaar te zijn, of dient de opdrachtnemer vanaf de ingangsdatum van de raamovereenkomst aantoonbaar over deze pool te beschikken?	De minimale pool van acht leiderschapscoaches is een uitvoeringseis die geldt gedurende de looptijd. Bij inschrijving wordt via het ondertekende UEA onvoorwaardelijk ingestemd met de minimeisen. CV's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofdniveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.
114	Beschrijvend document, par.3.4 Omschrijving van de opdracht/Bijlage 7 Programma van Eisen	10 en 40	Welke uitgangspunten hanteert de Gemeente ten aanzien van fysieke en online coaching? Indien fysieke coaching wordt verwacht: stelt de Gemeente hiervoor geschikte gespreksruimten beschikbaar en dienen eventuele reis- en locatiekosten in de geoffeerde tarieven te zijn inbegrepen?	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een door de gemeente georganiseerde en bekostigde locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22. De geoffeerde tarieven dienen all-in te zijn, dus inclusief eventuele reiskosten.
115	Beschrijvend document	23	In paragraaf 6.4 geeft u onder het kopje Onderaanneming en combinatievorming aan welke partijen een UEA moeten aanleveren. Begrijpen wij het goed dat ook een eventuele onderaannemer waarop geen beroep wordt gedaan voor de geschiktheidseisen (dus categorie IID in het UEA, geen beroep op derde maar wel inzetten bij de uitvoering) een UEA moet aanleveren?	Nee. Een onderaannemer waarop geen beroep wordt gedaan om te voldoen aan de gestelde Geschiktheidseisen hoeft niet afzonderlijk een UEA in te dienen. Een afzonderlijk UEA is vereist indien Inschrijver zich op de betreffende onderaannemer beroept om te voldoen aan de gestelde Geschiktheidseisen. Voor zover paragraaf 6.4 anders kan worden gelezen, geldt deze verduidelijking.
116	Beschrijvend document, bijlage 6, eis 6	36	Kunt u de indexeringsformule in eis 6 van Bijlage 6 corrigeren? De huidige formule (indexcijfer nieuwe maand – indexcijfer nieuwe maand) levert altijd 0 op.	Zie antwoord vraag 30.
117	Beschrijvend document, bijlage 7, eis 4	39	Eis 4 van Bijlage 7 lijkt onvolledig: na 'maandelijks achteraf... of' ontbreekt de tweede factureringsoptie. Kunt u deze eis aanvullen?	Maandelijks achteraf is de enige mogelijkheid
118	Beschrijvend document	8	Het leiderschapsprogramma start in september 2026 (paragraaf 3.2), de raamovereenkomst voor coaching pas op 1 januari 2027 (paragraaf 3.3 en 4.2). Hoe vult u de coachingsbehoefte in de eerste vier maanden van het programma in?	Er lopen geen coachtrajecten die door de nieuwe coachingpartij moeten worden voortgezet.
119	Beschrijvend document, bijlage 4, eis 15	40	U stelt in eis 15: 'de coach is geregistreerd bij een erkende beroepsorganisatie of kwaliteitsregister voor coaching, zoals NOBCO, StiR, LVSC of gelijkwaardig'. Drie andere gemeenten waar we coachingsopdrachten hebben uitgevoerd (en nog uitvoeren) beschouwen NIP-geregistreerde psychologen als gelijkwaardig aan de organisaties die u noemt. Kunt u bevestigen dat dat voor u ook geldt?	De gemeente schrijft geen specifiek kwaliteitsregister voor. Wel geldt dat het register zich moet richten op coaching of coachprofessionals. Het is aan de inschrijver om aannemelijk te maken dat het betreffende register gelijkwaardig is aan de in de aanbestedingsstukken genoemde voorbeelden en aansluit bij de gestelde eis.

120	Beschrijvend document - 1 Voorblad	Op de cover van het beschrijvend document staat als datum '22 oktober 2026' vermeld. De publicatiedatum op TenderNed is 22 september 2026 en de sluitingsdatum is 9 november 2026. Gaat het hier om een verschrijving, of heeft deze datum een andere betekenis? Wij verzoeken u de juiste datum te bevestigen.	Het gaat hier om een verschrijving. Publicatiedatum was inderdaad 22 september 2026. We zullen dit aanpassen in de herziene versie van het beschrijvend document.
121	Beschrijvend document - 8-9 Paragraaf 3.2 Huidige situatie	In paragraaf 3.2 staat dat de Gemeente voor de individuele leiderschapscoaching binnen het programma nog niet beschikt over een passende partner. Maakt de Gemeente op dit moment, buiten het Leiderschapsprogramma om, wel gebruik van leiderschapscoaches? Zo ja, via welke organisatie(s) verloopt dit en sinds wanneer zijn deze coaches voor de Gemeente actief?	Er lopen geen coachtrajecten die door de nieuwe coachingpartij moeten worden voortgezet.
122	Beschrijvend document - 9-10 / Paragraaf 3.4 40 Omschrijving van de Opdracht / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 15 t/m 17	Eis 15 vereist registratie bij NOBCO, StiR, LVSC of gelijkwaardig. Eis 16 vereist een afgeronde hbo-opleiding en een erkende coachopleiding. Eis 17 vereist aantoonbare ervaring met 1-op-1 coaching in leiderschapsontwikkeling binnen complexe organisaties en affiniteit met het openbaar bestuur. Gelden deze eisen voor alle coaches in de pool, of volstaat het als de coachpool als geheel aan deze eisen voldoet (waarbij individuele coaches aan een deel van de eisen voldoen)?	De eisen 15, 16 en 17 zijn per coach geformuleerd: registratie bij een erkende beroepsorganisatie/kwaliteitsregister voor coaching of gelijkwaardig, een afgeronde hbo-opleiding én erkende coachopleiding, en relevante ervaring met affiniteit met openbaar bestuur of vergelijkbare context. Dit kan niet alleen door een deel of de kern van de pool worden afgedekt. Eis 18 bevat aanvullende minimumeisen aan de pool als geheel.
123	Beschrijvend document - 9-10 / Paragraaf 3.4 40 Omschrijving van de Opdracht / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 11 en 12	Eis 11 vraagt bij afwezigheid van de coach de inzet van een gelijkwaardige vaste vervanger. Hanteert de Gemeente een annuleringsregeling voor het geval een ingeplande sessie door de coach niet kan doorgaan, bijvoorbeeld door ziekte of overmacht? Kunt u toelichten binnen welke termijn u verwacht dat de sessie opnieuw wordt ingepland, of de deelnemer mag kiezen tussen een vervangende coach en het verplaatsen van de sessie met de eigen coach, en of dit gevolgen heeft voor de doorlooptijden uit Eis 12?	Bij afwezigheid is, indien gewenst door opdrachtgever, een gelijkwaardige vaste vervanger zonder extra kosten vereist. De voorwaarden verlangen vervanging op korte termijn, uiterlijk binnen twee weken of zoveel korter als noodzakelijk, met voorafgaande schriftelijke toestemming; bij noodzakelijke directe vervanging kan mondelinge toestemming volstaan. Ziekte van personeel geldt in beginsel niet als niet-toerekenbare tekortkoming.
124	Beschrijvend document - 9-10 / Paragraaf 3.4 42-44 Omschrijving van de Opdracht / Bijlage 8 Concept Raamovereenkomst	In paragraaf 3.4 staat dat de Opdrachtnemer integraal verantwoordelijk is voor de dienstverlening, inclusief vervanging bij uitval van een coach. In de concept-raamovereenkomst wordt verwezen naar Nadere Opdrachten. Kan de gemeente toelichten hoe het proces van Nadere Opdrachten in de praktijk werkt? Krijgt de Opdrachtnemer bijv. jaarlijks een opdracht voor een vast aantal uren, of worden per kwartaal/maand Nadere Opdrachten verstrekt op basis van de werkelijke vraag?	Er worden Nadere Opdrachten verstrekt op basis van de werkelijke uitvraag.

125	Beschrijvend document - 17 / 27- Paragraaf 4.6 Opbouw 28 Inschrijving / Paragraaf 7.2 Beoordeling (sub)gunningscriteria	In aanvulling op vraag 10: kunt u bevestigen dat het niet is toegestaan om aanvullende bijlagen (zoals cv's van coaches, certificaten, brochures of een uitgebreide procesbeschrijving) toe te voegen aan de beantwoording van onderdeel A en onderdeel B, en dat uitsluitend de maximaal 3 A4 (A) en 1 A4 (B) worden beoordeeld? Indien toch bijlagen worden toegevoegd: worden deze buiten beschouwing gelaten of leidt dit tot ongeldigheid van de Inschrijving?	Voor A en B zijn extra bijlagen en hyperlinks niet toegestaan; de maxima zijn drie respectievelijk één enkelzijdige A4. §7.2 bepaalt dat het meerdere aan pagina's niet wordt beoordeeld. Bijlage 6, eis 2, bepaalt dat overige ingezonden informatie niet in de beoordeling wordt betrokken.
126	Beschrijvend document - 17 / 48 Paragraaf 4.6 Opbouw Inschrijving / Hoofdstuk 8 Bijlagen	In hoofdstuk 8 worden onder 'Invullen en bijvoegen in TenderNed bij inschrijving' het UEA aangeduid als Bijlage 3, de verklaring MVOI Social Return als Bijlage 4 en het Prijzenblad als Bijlage 5. Paragraaf 4.6 en de bijlagenlijst bovenaan hetzelfde hoofdstuk hanteren Bijlage 1 (UEA), Bijlage 3 (Social Return) en Bijlage 4 (Prijzenblad). Kunt u bevestigen dat de nummering uit paragraaf 4.6 leidend is?	Ja, dat kunnen wij bevestigen.
127	Beschrijvend document - 22 / 28 Hoofdstuk 6 Beoordeling (Beoordelingsteam) / Paragraaf 7.3 Beoordelingsteam	In hoofdstuk 6 en paragraaf 7.3 staat dat de Inschrijvingen worden beoordeeld door een beoordelingsteam met materie-, juridische en inkoopdeskundigheid, begeleid door een inkoopdeskundige. Uit hoeveel leden bestaat het beoordelingsteam voor de onderdelen A en B, en welke functies of rollen vervullen deze leden? Wij vragen nadrukkelijk niet naar namen.	Zie het antwoord op vraag 70. Het inhoudelijke beoordelingsteam bestaat uit drie personen.
128	Beschrijvend document - 22 / 28 Hoofdstuk 6 Beoordeling (Beoordelingsteam) / Paragraaf 7.3 Beoordelingsteam	In hoofdstuk 6 staat dat het gunningscriterium Prijs wordt beoordeeld door een medewerker van het team Inkoop. Kunt u bevestigen dat de beoordelaars van de onderdelen A en B de aangeboden prijzen (Bijlage 4) niet kennen tijdens hun individuele beoordeling en de consensusbespreking? Zo ja, hoe heeft de Gemeente dit procedureel geborgd?	De beoordeling vindt plaats overeenkomstig het in het Beschrijvend document opgenomen beoordelingsproces. Het gunningscriterium Prijs wordt beoordeeld door een medewerker van team Inkoop. Het prijzenblad wordt niet gedeeld met de beoordelaars van de kwalitatieve gunningscriteria A en B en wordt niet betrokken bij de individuele beoordeling en consensusbeoordeling van deze criteria.
129	Beschrijvend document - 27-28 Paragraaf 7.2 Beoordeling (sub)gunningscriteria	Paragraaf 7.2 stelt dat het plan van aanpak (Onderdeel A, 50 punten) maximaal 3 A4 enkelzijdig mag beslaan, Arial 9pt, zonder hyperlinks. Mag het plan van aanpak visuele elementen (zoals een processtroom, schema of infographic) bevatten binnen deze 3 pagina's? En geldt de beperking tot 3 A4 ook voor eventuele bijlagen die onderdeel uitmaken van het plan van aanpak?	Ja, afbeeldingen en grafieken zijn expliciet toegestaan binnen de limiet van drie enkelzijdige A4 voor A. Deze tellen mee in die limiet. Extra bijlagen en hyperlinks zijn niet toegestaan; het voorgeschreven lettertype en formaat zijn Arial 9 pt.

130	Beschrijvend document - 34 / 39 Bijlage 4 Prijzenblad / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 4	Bijlage 4 vraagt om jaarlijkse beheerskosten als één bedrag per jaar, terwijl Eis 4 bepaalt dat de Opdrachtnemer maandelijks achteraf factureert. Mogen de jaarlijkse beheerskosten maandelijks naar rato (1/12 deel) worden gefactureerd, of eenmaal per contractjaar? En worden de beheerskosten bij verlenging opnieuw per contractjaar vergoed?	Het prijzenblad vraagt één jaarlijkse beheersvergoeding voor contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De raamovereenkomst wordt maandelijks achteraf gefactureerd. Er is geen algemene afnameverplichting of omzetgarantie. De inschrijver moet de jaarlijkse beheerskosten in het plan van aanpak (gunningscriteria A) kunnen verantwoorden.
131	Beschrijvend document - 36-37 Bijlage 6 Aanbestedingsvoorwaarden, eis 6	Eis 6 stelt dat tarieven jaarlijks kunnen worden aangepast op basis van de CBS CAO-loonkostenindex (bedrijfstak 69-71), waarbij de jaarmutatie september-op-september wordt gehanteerd. Kunt u bevestigen dat de eerste indexering direct doorgevoerd kan worden per 1 januari 2028?	Op 1 januari 2028. Niet direct, maar na akkoord vanuit de gemeente.
132	Beschrijvend document - 10 Paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht (Uitvoeringsvorm)	Paragraaf 3.4 bepaalt dat coaching, afhankelijk van de voorkeur en de aard van de coachvraag, fysiek 'in of nabij de regio Westland' en/of digitaal kan plaatsvinden. Is het de bedoeling dat fysieke coachgesprekken plaatsvinden op een locatie van de Gemeente Westland, of is het ook toegestaan de gesprekken te voeren op een locatie van Inschrijver of de coach? Kunt u bevestigen dat een locatie binnen 30 minuten rijafstand van het gemeentehuis van de Gemeente Westland valt onder 'nabij de regio Westland'? Coaching buiten de eigen werkomgeving draagt bovendien bij aan de vertrouwelijkheid en de reflectie van de deelnemer.	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22. Een generieke grens van dertig minuten rijden voor locaties elders wordt hiermee niet bevestigd.
133	Beschrijvend document - 27-28 Paragraaf 7.2 Beoordeling (sub)gunningscriteria, onderdeel A	In aanvulling op vraag 10. Voor onderdeel A (50 punten) zijn maximaal 3 A4 enkelzijdig beschikbaar, inclusief afbeeldingen en grafieken. Het plan van aanpak moet minimaal zeven onderwerpen behandelen, van aansluiting op de visie op leiderschap tot organisatorische inrichting, kwaliteitsborging en monitoring. Daarmee resteert per onderwerp nog geen halve pagina, wat weinig ruimte laat om concreet en onderscheidend te beschrijven hoe de coaching bijdraagt aan de doelen van het programma. Wat is de reden om onderdeel A tot 3 A4 te begrenzen? Hierbij verzoeken wij u de omvang voor onderdeel A te verruimen naar 5 A4 enkelzijdig.	De gemeente handhaaft het maximum van drie (3) A4 voor onderdeel A. De gemeente is van oordeel dat dit voldoende ruimte biedt om de gevraagde visie en aanpak concreet en onderscheidend te beschrijven
134	Beschrijvend document, 10 paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	Staat u open voor het inzetten van tools zoals een leiderschapsscan of een 360 graden feedback als input voor de intake, om zo de coachiningsvraag extra focus te geven?	Coaches mogen tijdens de sessies instrumenten gebruiken die zij nodig achten, waaronder passende reflectie-instrumenten zoals een leiderschapsscan of 360-gradenfeedback.

135	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	Is er zicht op de motivatie van de betreffende leidinggevenen? Hoe staan zij tegenover dit traject en het individuele onderdeel, en de tijdsinvestering die hierbij komt kijken?	Het leiderschapsprogramma, inclusief de inzet van individuele coaching, is vastgesteld door de directie als onderdeel van de organisatiebrede ontwikkeling van leiderschap binnen de gemeente. De gemeente gaat ervan uit dat leidinggevendenden deelnemen vanuit hun professionele verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie. De benodigde tijdsinvestering maakt onderdeel uit van het vastgestelde programma. Zie ook vraag 3.
136	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	In hoeverre is er ruimte om met de aanbieders van de andere onderdelen van het Strategische leiderschapsprogramma af te stemmen om zo alle onderdelen optimaal op elkaar aan te laten sluiten?	Het leiderschapskernteam van de gemeente verzorgt de leiderschapsdagen en intervisiebijeenkomsten en voert de regie op het programma. Daarbij staat het kernteam nadrukkelijk open voor inhoudelijke inbreng vanuit het coachingsbureau. Het coachingsbureau verzorgt de individuele coaching en de bijbehorende administratie en draagt zorg voor afstemming met het leiderschapskernteam om de samenhang binnen het programma te borgen. De inschrijver beschrijft in het plan van aanpak (gunningscriterium A) de werkwijze ten aanzien van matching, afstemming en samenwerking. Coaches worden geacht zich vooraf in te lezen; de gemeente stelt hiervoor de benodigde informatie beschikbaar.
137	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de afhandeling van annuleringen, maar er is geen annuleringsregeling opgenomen. Kunt u akkoord gaan met de volgende annuleringsvoorwaarden: •Meer dan 6 werkdagen voorafgaand aan de coachingssessie: kosteloos •4-6 werkdagen voorafgaand aan de coachingssessie: 50% van het tarief •3 werkdagen voorafgaand aan het assessment: 75% van het tarief •2 werkdagen of minder: 100% van het tarief	Zie antwoord vraag 11. De gemeente hanteert de termijn van 24 uur en gaat niet akkoord met de voorgestelde staffel.
138	Beschrijvend document, paragraaf 3.13 Algemene Inkoopvoorwaarden en concept Raamovereenkomst	13	U beschrijft dat er de eenzijdige mogelijkheid bestaat tot verlenging. Zou u dit willen wijzigen in 'bij wederzijdse instemming?' Deze formulering creëert meer gelijkwaardigheid in de samenwerking en geeft bovendien grip aan beide zijden op eventuele niet voorziene risico's.	Niet akkoord. Vóór een verlenging vindt een evaluatie plaats, waarin de samenwerking en voortgang wordt besproken.
139	Bijlage 6 Aanbestedingsvoorwaarden, eis 6	36	In de weergegeven indexeringsformule lijkt tweemaal te worden verwezen naar het indexcijfer van de nieuwe maand. Kan de gemeente de juiste en volledig uitgeschreven indexeringsformule bevestigen?	Zie antwoord vraag 30.

140	Beschrijvend document, paragraaf 3.5 Omvang Opdracht	11	De genoemde aantallen zijn indicatief en er geldt geen afnameverplichting of omzetgarantie. Kan de gemeente een onderbouwde inschatting geven van het verwachte aantal deelnemers en coachgesprekken in het eerste contractjaar?	Zie het antwoord op vraag 16.
141	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	Kan de gemeente aangeven binnen welke termijn na aanmelding een deelnemer moet zijn gematcht en binnen welke termijn het eerste coachgesprek moet kunnen plaatsvinden?	Binnen tien werkdagen na aanvraag van de opdrachtgever moet een voorstel voor een passend coachingsmoment worden gedaan. De sessie vindt binnen twintig werkdagen plaats, tenzij deelnemer en coach een latere datum overeenkomen.
142	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	De opdracht gaat uit van maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar. Kan de gemeente bevestigen welke standaardduur per coachgesprek wordt gehanteerd en of voorbereiding, verslaglegging en eventuele reistijd in het aangeboden tarief moeten zijn inbegrepen?	De inschrijver beschrijft de duur van de coachingssessies in het plan van aanpak. De gemeente schrijft geen vaste standaardduur voor. Er geldt maximaal zes sessies per deelnemer en maximaal 330 sessies voor 55 deelnemers per coachingjaar, zonder afnamegarantie. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027. De jaarlijkse beheerspost omvat contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De inschrijver verantwoordt deze kosten in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Voor de coachgesprekken geldt het aangeboden all-in uurtarief; voorbereiding, coachgebonden ondersteuning/verslaglegging, reis- en verblijfkosten en de overige genoemde bijkomende kosten zijn daarin inbegrepen en worden niet afzonderlijk in rekening gebracht.
143	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	Kan de gemeente bevestigen of een kennismakingsgesprek met een voorgestelde coach als coachgesprek geldt en factureerbaar is? Indien de deelnemer na het kennismakingsgesprek om een andere coach verzoekt, kan dan tevens worden bevestigd welke gemaakte kosten mogen worden gefactureerd?	Zie het antwoord op vraag 111.
144	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	De gemeente vraagt meerdere passende coaches aan een deelnemer voor te stellen. Kan de gemeente aangeven hoeveel coaches minimaal per deelnemer moeten worden voorgesteld en binnen welke termijn een nieuwe match moet worden aangeboden wanneer de eerste match niet passend blijkt?	Een goede match is een voorwaarde voor zinvolle coaching. De inschrijver beschrijft in het plan van aanpak (gunningscriteria A) hoe matching en het omgaan met een onvoldoende passende match worden georganiseerd. De bestaande eisen van meerdere passende coachvoorstellen, keuzevrijheid en kosteloze, voortvarende rematching blijven het uitgangspunt.
145	Beschrijvend document, paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht	10	Kan de gemeente specificeren welke managementinformatie minimaal moet worden gerapporteerd, met welke frequentie dit moet gebeuren en in welk gewenst bestandsformaat? Daarnaast ontvangen wij graag bevestiging dat uitsluitend geaggregeerde en niet tot individuele deelnemers herleidbare informatie wordt gevraagd.	Gevraagd wordt periodieke, geaggregeerde en niet-herleidbare informatie over onder andere aantallen deelnemers, afgenomen gesprekken, doorlooptijden, tevredenheid, matchingsresultaten, uitval en generieke ontwikkelthema's. Inhoud uit individuele gesprekken blijft vertrouwelijk.

146	Bijlage 5 Algemene Inkoopvoorwaarden, artikel 8	13 en 14	Artikel 8 kent de gemeente ruime gebruiksrechten toe op resultaten en bepaalt dat intellectuele eigendomsrechten op maatwerk bij de gemeente berusten. Kan de gemeente bevestigen dat reeds bestaande methodieken, modellen, instrumenten, formats, werkwijzen en materialen van de opdrachtnemer buiten deze overdracht blijven en eigendom van de opdrachtnemer blijven?	De Gemeente bevestigt dat reeds bestaande intellectuele eigendomsrechten van Opdrachtnemer of diens licentiegevers niet overgaan op de Gemeente. Voor zover bij de uitvoering gebruik wordt gemaakt van reeds bestaande methodieken, modellen, materialen, instrumenten of generieke kennis, blijven de daarop rustende intellectuele eigendomsrechten bij de betreffende rechthebbende. Voor Maatwerk en overige Resultaten gelden de rechten en gebruiksrechten zoals opgenomen in artikel 8 van de Algemene Inkoopvoorwaarden. De Gemeente ziet geen aanleiding artikel 8 aan te passen.
147	Bijlage 5 Algemene Inkoopvoorwaarden, artikelen 9 en 10	14 en 15	U vraagt of wij akkoord kunnen gaan met de verwerkersovereenkomst. Wij zijn echter net als u ook Verwerkersverantwoordelijke, omdat wij zelf, in overleg met u als opdrachtgever, het doel en de middelen met betrekking tot het assessment vastleggen. Assessmentpsychologen dragen namelijk ook zelf de professionele verantwoordelijkheid voor geheimhoudingsplicht, het vragen van toestemming, het toepassen van blokkeringsrecht, het waarborgen van de rechten van de kandidaat, dossiervoering en indien nodig, moeten wij ook verantwoording kunnen afleggen voor de uitvoering van het assessment. Dit betekent dat wij net als u een register opstellen met daarin alle IT-systemen en onze verantwoordelijkheid ten aanzien van de data die wij verwerken. Het is ongebruikelijk om een verwerkersovereenkomst te ondertekenen. Het lijkt ons in dit geval dus ook niet nodig. Bent u hiermee akkoord?	Ja, hierbij bevestigd.
148	Bijlage 3 MVOI Thema Social Return en concept Raamovereenkomst, artikel 6	Bijlage 3 en 43	Staat de gemeente toe dat de Social Return verplichting, naast de in Bijlage 3 genoemde mogelijkheden, geheel of gedeeltelijk wordt ingevuld via maatschappelijk verantwoorde inkoop of sociale inkoop?	Ja. Sociale inkoop kan worden ingezet als vorm van invulling van de Social Return-verplichting. Zie verder het antwoord op vraag 7.
149	Beschrijvend document, paragraaf 7.2, onderdeel A Visie en aanpak en onderdeel B Praktijkcasus	27 en 28	Kan de gemeente bevestigen of bijlagen, voorbladen, inhoudsopgaven en eventuele afbeeldingen meetellen binnen het maximum van drie enkelzijdige A4 pagina's en of tekst in tabellen en afbeeldingen eveneens minimaal in Arial 9 punts moet worden weergegeven?	Het maximaal aantal pagina's dat is meegegeven is incl. afbeeldingen, grafieken etc.. Het gebruik van hyperlinks is niet toegestaan. Indien een beschrijving (inclusief figuren, tabellen, visuele ondersteuning, etc.) langer is dan het toegestane aantal A4's, wordt enkel het toegestane aantal A4's beoordeeld, waarna de overige pagina's buiten de beoordeling worden gehouden; Er kan geen bezwaar worden gemaakt op de door Aanbesteder beoordeelde hoeveelheid vastgestelde tekst; Bijlagen worden niet beoordeeld. voorpagina en inhoudsopgave tellen hierin niet mee.

150	Beschrijvend document - 8 / 46 Paragraaf 3.2 Huidige situatie / Bijlage 10 Visie Leiderschap Gemeente Westland	Paragraaf 3.2 beschrijft het Leiderschapsprogramma dat in september 2026 start. Zijn er vóór dit programma leiderschapstrainingen of ontwikkeltrajecten voor leidinggevendenden van de Gemeente uitgevoerd? Zo ja, kunt u aangeven wanneer, voor welke doelgroep en welke thema's daarin centraal stonden? Zo kunnen wij de coaching laten aansluiten op wat deelnemers eerder hebben doorlopen.	Inschrijvers kunnen voor de inrichting van hun dienstverlening uitgaan van de visie op leiderschap en de beschrijving van het leiderschapsprogramma zoals opgenomen in de aanbestedingsstukken.
151	Beschrijvend document - 9-10 / 34 Paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht / Bijlage 4 Prijzenblad	Paragraaf 3.4 noemt als onderdeel van de scope het voeren van klikgesprekken (kennismakingsgesprekken) en het kosteloos organiseren van een nieuwe match bij onvoldoende match. Vallen deze klikgesprekken en rematching volledig onder de jaarlijkse beheerskosten (1 eenheid in het prijzenblad), of mogen deze deels als coachuren worden gedeclareerd onder de uurtarieven?	Zie het antwoord op vraag 111.
152	Beschrijvend document - 9-10 / 40 Paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 10 en 12	Eis 10 vereist een coachpool van minimaal 8 leiderschapscoaches. Eis 12 stelt dat een deelnemer binnen 10 werkdagen een voorstel voor een passende coach ontvangt en de sessie binnen 20 werkdagen plaatsvindt. Is het toegestaan om de coachpool gedurende de looptijd flexibel in te richten (waarbij coaches kunnen worden toegevoegd of vervangen), mits te allen tijde minimaal 8 coaches beschikbaar zijn? Zo ja, welke procedure geldt hiervoor?	De pool moet tijdens de looptijd voldoen aan de omvangs- en kwaliteitseisen. Artikel 4.3 verlangt voorafgaande schriftelijke goedkeuring voor uitvoering door derden. Artikel 25.3–25.4 regelt toestemming voor personeelsvervanging, vergelijkbare deskundigheid/opleiding/ervaring en vervanging uiterlijk binnen twee weken of zoveel korter als nodig, op kosten van contractant.
153	Beschrijvend document - 9-10 / 40 Paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 18	Eis 18 vereist minimaal 2 coaches met ervaring in coaching van directieleden en minimaal 4 coaches met ervaring in coaching van afdelingshoofden. Mogen deze coaches ook worden ingezet voor andere functieniveaus (bijv. een directiecoach die ook teammanagers coacht)? Of dienen de 8 coaches uit de pool strikt te zijn verdeeld over de drie functieniveaus?	Eis 18 formuleert minimale ervaring binnen de pool en schrijft geen exclusieve inzet van een coach voor één functieniveau voor. Matching moet aansluiten op de coachvraag en voorkeuren, terwijl de pool aan alle omvangs- en ervaringseisen blijft voldoen.
154	Beschrijvend document - 10 / 11 Paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht (organisatie en administratie) / Paragraaf 3.5 Omvang Opdracht	In paragraaf 3.5 staat dat de gemeente geen afnameverplichting heeft en geen omzetgarantie geeft. Hoe worden no-shows en annuleringen door deelnemers behandeld in de facturatie? Wij gaan ervan uit dat gereserveerde uren bij een no-show volledig worden vergoed. Kunt u dit bevestigen? En hoe wordt omgegaan met kortdurende afmeldingen of vertragingen in de planning?	Zie antwoord vraag 11.

155	Beschrijvend document - 11 / 34 Paragraaf 3.5 Omvang Opdracht / Bijlage 4 Prijzenblad	In paragraaf 3.5 wordt gesproken over maximaal 275 coachgesprekken per jaar. In het Prijzenblad (Bijlage 4) worden 330 fictieve coachuren per jaar gehanteerd voor de prijsbeoordeling. Is de aanname dat één coachgesprek gemiddeld 1,2 uur (72 minuten) duurt, en dienen de fictieve hoeveelheden in het prijzenblad zo te worden gelezen? Of zijn de fictieve hoeveelheden puur gewogen evaluatiehoeveelheden zonder directe relatie met de gespreksduur?	De hoeveelheden in Bijlage 4 (24, 78 en 228 uur) zijn fictieve beoordelingsvolumes voor één jaar. Zij schrijven geen gespreksduur van 72 minuten voor. De inschrijver beschrijft de duur van de coachingssessies in het plan van aanpak (gunningscriteria A). De gemeente schrijft geen vaste standaardduur voor. Er geldt maximaal zes sessies per deelnemer en maximaal 330 sessies voor 55 deelnemers per coachingjaar, zonder afnamegarantie. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027.
156	Beschrijvend document - 11 / 40 Paragraaf 3.5 Omvang Opdracht / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 18	Paragraaf 3.5 noemt een doelgroep van circa 50 tot 55 leidinggevendenden op drie niveaus: directie, afdelingshoofden en teammanagers. Hoeveel personen telt elke doelgroep op dit moment? En verwacht de Gemeente dat per doelgroep specifieke coaches worden ingezet die aansluiten op het niveau en de vraagstukken van die doelgroep, of heeft een vaste pool van coaches die alle drie de doelgroepen bedient de voorkeur? Deze vraag is aanvullend op vraag 4.	De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers. Zie hiervoor het antwoord op vraag 16. De pool moet passend matchen bij de individuele coachvraag en bevat minimaal twee coaches met directiecoachingervaring en minimaal vier met ervaring op afdelingshoofd-niveau of vergelijkbaar.
157	Beschrijvend document - 11 / 47 Paragraaf 3.5 Omvang Opdracht / Bijlage 11 One page leiderschapsprogramma	Paragraaf 3.5 gaat uit van in beginsel maximaal vijf (5) coachgesprekken per deelnemer per programmajaar. In Bijlage 11 staat bij individuele coaching 'max 6 sessies'. Welk aantal is leidend voor de capaciteitsplanning en de prijsvorming? En als dit zes sessies zijn, worden de fictieve hoeveelheden in Bijlage 4 Prijzenblad dan aangepast?	Zie antwoord vraag 14
158	Beschrijvend document - 22 Paragraaf 6.1 Opening van de Inschrijvingen	In paragraaf 6.1 staat dat de opening van de Inschrijvingen niet openbaar is. Kunt u bevestigen dat u na de opening via TenderNed een proces-verbaal van opening met alle Inschrijvers deelt, met daarin het aantal ontvangen Inschrijvingen en de namen van de Inschrijvers? Zo nee, op welke wijze en op welk moment informeert u de Inschrijvers hierover?	Nee. De Gemeente verstrekt na opening geen proces-verbaal van opening aan de Inschrijvers. Inschrijvers worden overeenkomstig de aanbestedingsstukken bij de gunningsbeslissing geïnformeerd over de uitkomst van de aanbestedingsprocedure.
159	Beschrijvend document - 33 / 40 Bijlage 3 MVOI Thema Social Return / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 19	De Social Return-verplichting bedraagt 3% van de totale opdrachtwaarde. Op welk bedrag wordt deze 3% berekend? Kunt u bevestigen dat Social Return-activiteiten mogen worden ingevuld met maatschappelijke initiatieven, of zijn er specifieke richtlijnen voor de invulling?	Zie antwoord vraag 6 & 7
160	Beschrijvend document - 36-37 Bijlage 6 Aanbestedingsvoorwaarden, eis 6	In de indexeringsformule op pagina 36 staat: '(indexcijfer [nieuwe maand] – indexcijfer [nieuwe maand]) - indexcijfer [oude maand] x 100%'. Deze formule lijkt een tekstuele fout te bevatten, aangezien 'nieuwe maand' tweemaal wordt genoemd. Kunt u de correcte indexeringsformule bevestigen en desgewenst corrigeren?	Zie antwoord vraag 30.

161	Beschrijvend document - 36-37 Bijlage 6 Aanbestedingsvoorwaarden, eis 6	Tekstvoorstel, in aanvulling op vraag 11. De tarieven staan vast tot de eerste mogelijke indexering per 1 januari 2028. Uit de huidige tekst blijkt niet over welke periode de eerste jaarmutatie wordt bepaald. Wij stellen voor Eis 6 aan te vullen met: 'De eerste aanpassing per 1 januari 2028 vindt plaats op basis van de jaarmutatie van het indexcijfer CAO-lonen bedrijfstak 69-71 over de periode september 2026 tot en met september 2027.' Kan de Gemeente met dit tekstvoorstel instemmen?	Nee, want dan zouden we elk opvolgend jaar ook op die wijze moeten omschrijven. Het is afdoende om te refereren naar "de jaarmutatie van de afgelopen maand september ten opzichte van de maand september van het voorafgaande jaar"
162	Beschrijvend document - 27-28 / Paragraaf 7.2 47 Beoordeling (sub)gunningscriteria, onderdeel A en B / Bijlage 11 One page leiderschapsprogramma	Bij onderdeel A wordt gevraagd hoe de coaching bijdraagt aan 'de doelen en leeruitkomsten van het leiderschapsprogramma'; bij onderdeel B naar de verbinding met 'de doelstellingen van het leiderschapsprogramma'. Bijlage 11 noemt als doelstellingen 'Organisatiedoelen' en 'Veranderkracht', zonder nadere toelichting. De leeruitkomsten zijn in de aanbestedingsstukken niet beschreven. Kunt u de doelstellingen en leeruitkomsten van het programma nader toelichten of ter beschikking stellen?	Naast de resultaten uit §3.3 beschrijft Bijlage 11 als programma-ambitie het versterken van teamimpact, samenwerking, besluitvorming en een toekomstbestendige cultuur. Jaar 1 richt zich op vertrouwen, koers en gezamenlijke ambities; jaar 2 op experimenteren, eigenaarschap en zichtbare impact; jaar 3 op verantwoorden, verbeteren en toekomstgericht leiderschap. Bijlage 10 concretiseert de vijf R'en in gewenst gedrag.
163	Beschrijvend document - 27 Paragraaf 7.2 Beoordeling (sub)gunningscriteria, onderdeel A	Onderdeel A vraagt naar de wijze waarop de organisatorische inrichting, (capaciteits)planning en opvolging van de coaching binnen het leiderschapsprogramma wordt geborgd. Wat verstaat de Gemeente in deze context onder 'opvolging van de coaching'? Gaat het om de opvolging van individuele trajecten (bijvoorbeeld een terugkoppelmoment na afronding), om de aansluiting op de collectieve onderdelen van het programma, of om beide?	De scope omvat uitvoering en evaluatie van individuele trajecten, kwaliteitsbewaking, monitoring en programma-afstemming over samenhang en generieke ontwikkelthema's. Onderdeel A vraagt hoe organisatorische inrichting, capaciteitsplanning en opvolging worden geborgd.
164	Beschrijvend document - 8-9 Paragraaf 3.2 Huidige situatie / Paragraaf 3.3	De Raamovereenkomst gaat in op 1 januari 2027, terwijl het Leiderschapsprogramma in september 2026 is gestart. Kunt u aangeven wie dit traject gaat verzorgen en verwacht de Gemeente dat alle of een groot deel van de deelnemers direct vanaf januari 2027 een coachtraject start, of verloopt de instroom gefaseerd? Kunt u, indien bekend, een indicatie geven van het verwachte aantal startende trajecten in het eerste kwartaal van 2027?	Zie het antwoord op vraag 16. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027. De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers
165	Beschrijvend document - 10-11 Paragraaf 3.4 Omschrijving van de Opdracht / Paragraaf 3.5 Omvang Opdracht	Welke duur van een coachgesprek hanteert de Gemeente? En tellen het intakegesprek en het kennismakings- of klikgesprek met de coach mee in het maximum aantal coachgesprekken per deelnemer? Graag uw toelichting.	Er is geen standaardgespreksduur voorgeschreven. Intake en matching staan in de jaarlijkse beheerspost; coachgesprekken worden per uur geprijsd met all-in tarieven, inclusief voorbereiding, reis- en verblijfkosten en overige bijkomende kosten. Rematching bij onvoldoende match is kosteloos.

166	Beschrijvend document - 40 Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 15	Eis 15 vereist dat de coach is geregistreerd bij een erkende beroepsorganisatie of een kwaliteitsregister voor coaching, zoals NOBCO, StiR, LVSC of gelijkwaardig. Beschouwt de Gemeente een accreditatie bij de International Coaching Federation (ICF) als gelijkwaardig? Welke criteria gebruikt de Gemeente voor gelijkwaardigheid?	De gemeente schrijft geen specifiek kwaliteitsregister voor. Wel geldt dat het register zich moet richten op coaching of coachprofessionals. Het is aan de inschrijver om aannemelijk te maken dat het betreffende register gelijkwaardig is aan de in de aanbestedingsstukken genoemde voorbeelden en aansluit bij de gestelde eis.
167	Beschrijvend document - 25 / 40 Paragraaf 6.7 / Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 15 t/m 18	Kunt u toelichten op welke wijze en op welk moment de Inschrijver dient aan te tonen dat de coaches voldoen aan eis 15 tot en met 18 (registratie, opleiding, ervaring en samenstelling van de coachpool)? Kunt u bevestigen dat bij de Inschrijving geen cv's overlegd hoeven te worden?	Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofd niveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.
168	Beschrijvend document - 39-40 Bijlage 7 Programma van Eisen, eis 7 en 12	Eis 12 bepaalt dat een deelnemer binnen 10 werkdagen na een aanvraag van de opdrachtgever een voorstel ontvangt voor een passend coachingsmoment, en dat de coachsessie binnen 20 werkdagen na de aanvraag plaatsvindt. Wordt met 'de coachsessie' het kennismakings- of klikgesprek met de coach bedoeld (eis 7), of het eerste coachgesprek na afronding van de matching? Graag uw toelichting.	Met de coachsessie wordt het eerste gesprek tussen deelnemer en coach bedoeld. Dit kan, afhankelijk van de werkwijze van de opdrachtnemer, tevens dienen als kennismakings- of klikgesprek. De inschrijver wordt gevraagd in het plan van aanpak (gunningscriteria A) te beschrijven hoe de intake, matching en eventuele kennismaking worden vormgegeven.
169	Beschrijvend document - 11-12 / Paragraaf 3.12 Onderaanneming / Paragraaf 6.4 Onderaanneming en combinatievorming / Bijlage 5 Algemene Inkoopvoorwaarden, artikel 4.3	De coachpool van Inschrijver bestaat (deels) uit zelfstandige coaches (zzp) die onder verantwoordelijkheid van Inschrijver worden ingezet. Kunt u bevestigen dat deze coaches niet als onderaannemer in de zin van paragraaf 3.12 en 6.4 worden aangemerkt. Kunt u bevestigen dat de samenstelling van de coachpool na gunning aangevuld of gewijzigd mag worden?	Nee, dat kunnen wij niet bevestigen. Het enkele feit dat een coach als ZZP'er deel uitmaakt van de flexibele schil van Inschrijver, brengt niet mee dat voor deze coach een afzonderlijk UEA moet worden ingediend. Een afzonderlijk UEA is vereist indien Inschrijver zich op deze coach beroept om te voldoen aan de gestelde Geschiktheidseisen. De samenstelling van de coachpool mag na gunning worden gewijzigd of aangevuld, mits Opdrachtnemer blijft voldoen aan de in de aanbestedingsstukken gestelde eisen en voorwaarden. Indien Inschrijver zich voor het voldoen aan een Geschiktheidseis op een specifieke coach of andere derde heeft beroepen, kan deze niet zonder meer worden vervangen. Bij vervanging dient met de vervangende coach of derde eveneens volledig aan de betreffende Geschiktheidseis te worden voldaan.

170	Beschrijvend document - 11 / 34 Paragraaf 3.5 Omvang Opdracht / Bijlage 4 Prijzenblad	In aanvulling op vraag 6 en 16. Paragraaf 3.5 noemt een maximum van in beginsel vijf coachgesprekken per deelnemer, maar geen minimum. De uurtarieven in Bijlage 4 zijn all-in, inclusief reis- en verblijfkosten, reistijd en voorbereiding. Een fysiek coachingstraject van bijvoorbeeld één uur is daardoor niet verantwoord uit te voeren: reistijd en voorbereiding staan niet in verhouding tot de declarabele tijd. Kan de Gemeente bevestigen dat een coachingstraject een minimale omvang kent, zowel in aantal gesprekken per deelnemer als in duur per gesprek? Zo nee, staat de Gemeente open voor een minimale omvang per traject en een minimale declarabele duur per (fysiek) coachgesprek?	Nee. De gemeente stelt geen minimale omvang vast voor het aantal coachgesprekken per deelnemer of de duur van een coachgesprek. De inschrijver wordt gevraagd in het plan van aanpak (gunningscriteria A) te beschrijven hoe de coaching wordt vormgegeven, waaronder de duur van de coachsessies. De uurtarieven zijn all-in, inclusief voorbereiding en reis-/verblijfkosten.
171	Beschrijvend document 8-47 §3.2 Huidige situatie / Bijlage 11	In de one-pager wordt gesproken over 5 leiderschapsdagen, 4 interviews en maximaal 6 coachsessies per deelnemer. In het beschrijvend document wordt uitgegaan van maximaal 5 coachgesprekken per deelnemer per programmajaar. Kunt u toelichten hoe deze aantallen zich tot elkaar verhouden en welk uitgangspunt inschrijvers dienen te hanteren?	Zie antwoord vraag 14. Het uitgangspunt voor individuele coaching betreft maximaal zes sessies per deelnemer per coachingjaar.
172	Beschrijvend document 8-47 §3.2 Huidige situatie / Bijlage 11	Kunt u aangeven wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de leiderschapsdagen en interviews en welke rol de opdrachtnemer voor coaching hierin geacht wordt te vervullen?	Zie het antwoord op vraag 136.
173	Beschrijvend document 9-10 §3.4 Omschrijving opdracht	Kunt u toelichten hoe de afstemming tussen de opdrachtnemer voor coaching en de partij die de leiderschapsdagen en interviews verzorgt, organisatorisch wordt vormgegeven?	Zie het antwoord op vraag 136.
174	Beschrijvend document 10 §3.4 Omschrijving opdracht	Kunt u aangeven welke informatie over het leiderschapsprogramma beschikbaar wordt gesteld aan coaches om de inhoudelijke aansluiting op de ontwikkellijn te waarborgen?	De gemeente zorgt dat de coaches de informatie krijgen die nodig is voor aansluiting op het leiderschapsprogramma. Van coaches wordt verwacht dat zij zich inlezen en waarnodig afstemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer in het plan van aanpak (gunningscriteria A). De leiderschapsvisie en de one-pager zijn beschikbaar als Bijlagen 10 en 11. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en interviews.

175	Beschrijvend document §3.3 Doel aanbesteding	9	Kunt u beschrijven welke organisatiebrede ontwikkelthema's of verandervraagstukken momenteel de aanleiding vormen voor het leiderschapsprogramma?	De aanleiding is de behoefte aan leiderschap in een dynamische, politiek-bestuurlijke omgeving: sturen op maatschappelijke resultaten, begeleiden van verandering, samenwerken over organisatiegrenzen en ontwikkelen van medewerkers en teams. Het programma maakt deel uit van Van goed naar Goud en sluit aan op Verbondenheid, Durf en Vakmanschap en de vijf R'en: Relatie, Richting, Ruimte, Resultaten en Rekenschap.
176	Bijlage 11 - One page leiderschapsprogramma	47	Kunt u toelichten wat binnen de verschillende programmajaren (jaar 1 Relatie & Richting, jaar 2 Ruimte & Resultaten, jaar 3 Rekenschap & Strategisch leiderschap) de belangrijkste leerdoelen voor deelnemers zijn? En of er al aantoonbare of meetbare gegevens over zijn?	Bijlage 11 beschrijft jaar 1 als Relatie & Richting: vertrouwen, heldere koers en gezamenlijke ambities. Jaar 2 betreft Ruimte & Resultaten: experimenteren, eigenaarschap en zichtbare impact. Jaar 3 betreft Rekenschap & Strategisch leiderschap: verantwoording, verbeteren en toekomstgericht leiderschap. Bijlage 10 werkt per R concreet leiderschapsgedrag uit. Voor de individuele coaching worden individuele leerdoelen opgesteld.
177	Beschrijvend document §3.3 Doel aanbesteding	9	Kunt u aangeven welke resultaten aan het einde van de driejarige programmaperiode voor de Gemeente Westland bepalend zijn om het programma succesvol te noemen?	Beoogd zijn toepassing van het geleerde in de dagelijkse leiderschapspraktijk, meer zelfinzicht, reflectief vermogen, rolhelderheid en effectiviteit, en leiderschap verbonden met de kernwaarden en de vijf R'en. Ook passende matching, psychologische veiligheid, continuïteit, kwaliteit en niet-herleidbare managementinformatie behoren tot de beoogde resultaten.
178	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Welke verwachtingen heeft de gemeente ten aanzien van de bijdrage van de opdrachtnemer aan evaluatie- en ontwikkelgesprekken over het leiderschapsprogramma als geheel?	De opdrachtnemer stemt periodiek met de programmacoördinator af over planning, benutting, kwaliteit, samenhang en generieke ontwikkelthema's, levert relevante geanonimiseerde inzichten voor bijsturing van trainingsdagen en intervisie en werkt mee aan jaarlijkse evaluatie- en contractgesprekken. Daarnaast geldt voor de raamovereenkomst een kwartaalevaluatie in het eerste jaar en een halfjaarlijkse evaluatie daarna. Het leiderschapskernteam voert de regie over het gehele programma en de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft dit in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Coaches lezen zich in en zijn bereid af te stemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt.
179	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Kunt u een indicatie geven van de verwachte verhouding tussen fysieke en digitale coachgesprekken gedurende de contractperiode?	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22.

180	Bijlage 7 Programma van Eisen eis 12	40	Dient de genoemde termijn van 20 werkdagen betrekking te hebben op het eerste coachgesprek na matching of geldt deze termijn ook voor intake- en klikgesprekken?	Binnen tien werkdagen na aanvraag van de opdrachtgever moet een voorstel voor een passend coachingsmoment worden gedaan. De sessie vindt binnen twintig werkdagen plaats, tenzij deelnemer en coach een latere datum overeenkomen.
181	Bijlage 7 Programma van Eisen eis 10 en 18	40	Kunt u aangeven hoeveel deelnemers naar verwachting directielidniveau, afdelingshoofd niveau en teammanagerniveau hebben, zodat inschrijvers de benodigde senioriteit in de coachpool passend kunnen organiseren?	Zie het antwoord op vraag 16. De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers
182	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Kunt u aangeven of deelnemers gedurende de looptijd van het programma van coach kunnen wisselen wanneer hun ontwikkelvraag verandert, en hoe de gemeente dit voor zich ziet?	Het document voorziet in vervanging bij een ongeschikte match en in kosteloze, voortvarende rematching wanneer de match onvoldoende passend blijkt. Continuïteit van de relatie tussen deelnemer en coach moet worden geborgd. Een goede match is een voorwaarde voor zinvolle coaching. De inschrijver beschrijft in het plan van aanpak (gunningscriteria A) hoe matching en het omgaan met een onvoldoende passende match worden georganiseerd. De bestaande eisen van meerdere passende coachvoorstellen, keuzevrijheid en kosteloze, voortvarende rematching blijven het uitgangspunt.
183	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Kunt u nader specificeren welke managementinformatie u minimaal wenst te ontvangen en op welke frequentie deze informatie beschikbaar moet worden gesteld?	Gevraagd wordt periodieke, geaggregeerde en niet-herleidbare informatie over onder andere aantallen deelnemers, afgenomen gesprekken, doorlooptijden, tevredenheid, matchingsresultaten, uitval en generieke ontwikkelthema's. Inhoud uit individuele gesprekken blijft vertrouwelijk.
184	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Kunt u voorbeelden geven van de geanonimiseerde ontwikkelthema's die voor de gemeente relevant zijn ten behoeve van doorontwikkeling van het programma?	Het document noemt als mogelijke coachingsthema's onder meer rol- en opdrachtverheldering, samenwerking en invloed, het voeren van lastige gesprekken, omgaan met weerstand en dilemma's, veranderkundig handelen, teamontwikkeling, besluitvorming, prioritering en veerkracht. Generieke inzichten over deze thema's kunnen relevant zijn voor bijsturing van het programma, mits ze geanonimiseerd en niet-herleidbaar worden gedeeld.
185	Beschrijvend document §7.2 Gunningscriterium A	27-28	Welke aspecten wegen voor de gemeente het zwaarst bij de beoordeling van de aansluiting van coaching op de visie op leiderschap: inhoudelijke aansluiting op de 5 R'en, praktische uitvoerbaarheid, impact op gedrag of een andere factor?	Onderdeel A beoordeelt de vertaling van de leiderschapsvisie naar een samenhangende, concrete en uitvoerbare aanpak die bijdraagt aan de programmadoelen. Alle zeven genoemde onderwerpen moeten worden behandeld. Het document verlangt zowel aansluiting op de gezamenlijke ontwikkellijn als ruimte voor de persoonlijke ontwikkelvraag.

186	Beschrijvend document §7.2 Gunningscriterium A	27-28	Wordt bij de beoordeling van gunningscriterium A meer waarde toegekend aan een uniforme coachingsaanpak of juist aan situationeel maatwerk tussen verschillende leiderschapsniveaus en ontwikkelvragen?	Onderdeel A beoordeelt de vertaling van de leiderschapsvisie naar een samenhangende, concrete en uitvoerbare aanpak die bijdraagt aan de programmadoelen. Alle zeven genoemde onderwerpen moeten worden behandeld. Het document verlangt zowel aansluiting op de gezamenlijke ontwikkellijnen als ruimte voor de persoonlijke ontwikkelvraag.
187	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht / Bijlage 7 eis 23	15250	Welke afspraken verwacht de gemeente rondom privacy, dossiervorming en gegevensbewaring van individuele coachtrajecten?	De opdrachtnemer voldoet aan AVG en waarborgt vertrouwelijkheid. Rapportages zijn geaggregeerd en niet-herleidbaar; individuele coachinhoud wordt alleen gedeeld met voorafgaande expliciete toestemming, behoudens wettelijke verplichting. Artikel 9 van de voorwaarden maakt de toepasselijke privacyovereenkomst afhankelijk van de concrete verwerkingsrol.
188	Beschrijvend document §3.5 Omvang opdracht	10-41	Kunt u aangeven of de maximale opdrachtwaarde van €450.000 is gebaseerd op volledige benutting van de coachcapaciteit zoals beschreven in de aanbesteding?	€450.000 is het plafond voor de totale opdracht inclusief verlengingsopties. De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers. Bij volledige benutting van maximaal zes sessies door 55 deelnemers gaat het om maximaal 330 sessies per coachingjaar en rekenkundig 990 sessies over drie volledige coachingjaren. Dit is geen afname- of omzetgarantie. Sessies zijn niet zonder meer gelijk aan uren; de gespreksduur is nog niet vastgesteld.
189	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Verwacht de gemeente dat coaches gedurende de contractperiode gezamenlijk worden gekalibreerd op het leiderschapskader van Westland en zo ja, hoeveel bijeenkomsten voorziet zij hiervoor?	Een start- en kalibratiegesprek en periodieke afstemming behoren tot de opdracht. Het leiderschapskernteam van de gemeente voert de regie over het gehele leiderschapsprogramma en coördineert de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft de inrichting daarvan in het plan van aanpak. Coaches lezen zich in en zijn bereid met de organisatie af te stemmen. De inschrijver werkt in het plan van aanpak (gunningscriteria A) uit hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en interviews.
190	Bijlage 11 - One page leiderschapsprogramma / Beschrijvend document §3.2	47 / 8	Kunt u aangeven op welke wijze deelnemers geselecteerd worden voor deelname aan het leiderschapsprogramma en of gedurende de driejarige looptijd nieuwe deelnemers kunnen instromen?	Zie de antwoorden op vraag 3 en 16. Alle 55 leidinggevendenden nemen deel aan het Leiderschapsprogramma.

191	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	9-10	Kunt u specificeren welke werkzaamheden de gemeente zelf uitvoert en welke werkzaamheden door de opdrachtnemer worden verwacht ten aanzien van aanmelding van deelnemers, planning, communicatie, monitoring, rapportages en afstemming binnen het leiderschapsprogramma?	Zie het antwoord op vraag 2, van de inschrijver wordt verwacht dat hij zijn werkwijze uitwerkt in het Plan van Aanpak (gunningscriteria A).
192	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	9-10	Kunt u nader toelichten welke ondersteuning en capaciteit de Gemeente Westland gedurende de looptijd van de overeenkomst beschikbaar stelt voor de organisatie en coördinatie van de coaching, bijvoorbeeld in de vorm van programmamanagement, projectondersteuning, communicatie en deelnemersadministratie?	Het leiderschapskernteam van de gemeente voert de regie over het gehele leiderschapsprogramma en coördineert de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie, inclusief de deelname aan coaching, en beschrijft de inrichting daarvan in het plan van aanpak (gunningscriteria A).
193	Beschrijvend document §7.2 Gunningscriterium A	27-28	Kan de gemeente nader toelichten wat zij verstaat onder "punten van meerwaarde" bij de beoordeling van Gunningscriterium A, zodat inschrijvers beter inzicht krijgen in de aspecten waarop onderscheidend vermogen wordt beoordeeld?	Onder een punt van meerwaarde wordt verstaan een concreet en afzonderlijk te onderscheiden kwalitatief element dat uitstijgt boven hetgeen minimaal wordt gevraagd en relevante toegevoegde waarde biedt voor de uitvoering van de Opdracht. Het is aan het beoordelingsteam om, aan de hand van de bij Gunningscriterium A beschreven aspecten, te beoordelen welke aangeboden elementen als punten van meerwaarde worden aangemerkt. De Gemeente benoemt vooraf geen specifieke voorbeelden of limitatieve opsomming van mogelijke meerwaarden, zodat Inschrijvers ruimte behouden zich kwalitatief te onderscheiden.
194	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Welke rol vervult de programmacoördinator gedurende de looptijd van de overeenkomst bij intake, matching, evaluatie, contractmanagement en programmatische afstemming?	Zie het antwoord op vraag 2, van de inschrijver wordt verwacht dat hij zijn werkwijze uitwerkt in het Plan van Aanpak.
195	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Wat verstaat de gemeente onder "voldoende keuzevrijheid" voor deelnemers bij het selecteren van een coach? Verwacht de gemeente bijvoorbeeld dat meerdere coaches worden voorgesteld alvorens een definitieve match wordt gemaakt?	Zie antwoord vraag 144. Er is geen afzonderlijk numeriek minimum boven de bestaande eis van meerdere passende voorstellen bevestigd.
196	Beschrijvend document §7.2 Gunningscriterium A	27-28	Wordt de samenstelling en kwaliteit van de coachpool inhoudelijk meegewogen in de beoordeling van Gunningscriterium A? Zo ja, welke informatie verwacht de gemeente hierover in de inschrijving terug te zien?	Onderdeel A vraagt een beschrijving van organisatorische inrichting, capaciteitsplanning, kwaliteit, continuïteit en flexibiliteit. De coachpool moet gedurende de looptijd minimaal acht leiderschapscoaches omvatten en voldoen aan de personele eisen, waaronder de ervaringseisen op directie- en afdelingshoofdniveau. Cv's worden op verzoek aangeleverd.

197	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Welke managementinformatie verwacht de gemeente periodiek te ontvangen en in welke vorm wenst de gemeente deze rapportages te ontvangen?	Gevraagd wordt periodieke, geaggregeerde en niet-herleidbare informatie over onder andere aantallen deelnemers, afgenomen gesprekken, doorlooptijden, tevredenheid, matchingsresultaten, uitval en generieke ontwikkelthema's. Inhoud uit individuele gesprekken blijft vertrouwelijk.
198	Beschrijvend document §3.4 Omschrijving opdracht	10	Welke managementinformatie verwacht de gemeente periodiek te ontvangen en in welke vorm wenst de gemeente deze rapportages te ontvangen?	Dubbel zie antwoord vraag 197
199	Beschrijvend document 3.3 Doel aanbesteding / 3.5 Omvang opdracht	9-11	Kunt u aangeven hoeveel deelnemers naar verwachting deelnemen per doelgroep (directieleden, afdelingshoofden, teammanagers en overige leidinggevendenden)?	Zie het antwoord op vraag 16. De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers
200	nvt	nvt	Kunt u aangeven hoe de doelgroep tegenover leiderschapsontwikkeling staat? En welke rol ziet u voor de directie in het creëren van draagvlak?	Het leiderschapsprogramma, inclusief de inzet van individuele coaching, is vastgesteld door de directie als onderdeel van de organisatiebrede ontwikkeling van leiderschap binnen de gemeente. De gemeente gaat ervan uit dat leidinggevendenden deelnemen vanuit hun professionele verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie. De benodigde tijdsinvestering maakt onderdeel uit van het vastgestelde programma.
201	Beschrijvend document par 3.4	9	Kan de aanbestedende dienst aangeven op welke wijze we de investering voor de intake en van welke aantallen er hierbij dient te worden uitgegaan. Tevens de vraag wat er wordt afgesproken als het aantal intakes deze aantallen overschrijden.	Zie het antwoord op vraag 111. De doelgroep bestaat uit 55 deelnemers: vijf directieleden, tien afdelingshoofden en veertig teammanagers. Hierbij kan in-, uit- en doorstroom plaatsvinden.
202	Beschrijvend document par 3.4	8	Kan de aanbestedende dienst aangeven welke leverancier het leiderschapsprogramma verzorgt en of er een bepaalde methodiek wordt onderwezen.	Zie het antwoord op vraag 136.
203	Beschrijvend document par 3.4/ 3.5 en bijlage 11	8,9	In bijlage 11 wordt gesproken over 6 sessies en in het beschrijvend document over maximaal 5 sessies. Welke is correct.	Zie antwoord vraag 14. Het juiste aantal bedraagt maximaal zes sessies per deelnemer per coachingjaar.
204	Beschrijvend document par 3.4/ bijlage 4 prijsblad	8	Wat is de beoogde duur van een coachgesprek? Vallen intake, klikgesprek, voorbereiding en reistijd onder de uurtarieven en zo ja op welke wijze dienen deze te worden verdisconteerd (een klikgesprek is bijv. 1-malig)	Zie het antwoord op vraag 111. De inschrijver beschrijft de duur van de coachingsessies in het plan van aanpak (gunningscriteria A). De gemeente schrijft geen vaste standaardduur voor.
205	Bijlage 7 programma van eisen - eis 16	40	Is het afdoende als de coach over een afgeronde en gecertificeerde opleiding beschikt zoals NOBCO. Zo nee kan de aanbestedende dienst aangeven wat een afgeronde HBO-opleiding extra toevoegt.	Eis 16 verlangt een afgeronde hbo-opleiding én een erkende coachopleiding. Alleen een coachopleiding dekt niet beide vereisten.

206	Bijlage 7 programma van eisen - eis 10 en 11	40	Ziet de aanbestedende dienst iedere coach als een onderaannemer en dient deze op voorhand opgenomen te zijn bij de aanbieding of mag de pool gedurende de opdracht op eigen initiatief uitgebreid worden met kwalitatief geschikte coaches?	De pool moet tijdens de looptijd voldoen aan de omvangs- en kwaliteitseisen. Artikel 4.3 verlangt voorafgaande schriftelijke goedkeuring voor uitvoering door derden. Artikel 25.3–25.4 regelt toestemming voor personeelsvervanging, vergelijkbare deskundigheid/opleiding/ervaring en vervanging uiterlijk binnen twee weken of zoveel korter als nodig, op kosten van contractant.
207	Bijlage 7 programma van eisen - eis 10 en 11	40	Mogen de coaches ook ZP-ers zijn welke op flexibele basis worden ingehuurd door opdrachtnemer	Een samenwerkingsverband en inzet in onderaanneming zijn toegestaan. Er staat geen eis dat coaches in loondienst moeten zijn. De hoofdaannemer blijft verantwoordelijk en aansprakelijk voor de volledige uitvoering, en de pool moet voldoen aan alle uitvoeringseisen.
208	Beschrijvend document par 3.2	8	Wie verzorgt de trainingsdagen en de intervisie, en is structurele afstemming met die partij of partijen voorzien? Zo ja op met welke frequentie en op welke wijze en hoe wordt dit opgenomen in het prijzenblad	Zie het antwoord op vraag 136.
209	Beschrijvend document par 3.4	10	Overweegt de dienst om de intervisie eveneens onder te brengen bij de leverancier van de coaches	Intervisiebegeleiding buiten deze opdracht, en wordt intern begeleidt.
210	Beschrijvend document par 3.9	12	Wij gaan er van uit dat het bedrag van de 3% social return wordt gebaseerd op de werkelijk gefactureerde bedragen en niet op de maximale bedragen welke genoemd worden in het bestek.	Correct. Zie ook antwoord vraag 6

211	Vraag nav eis 15 (registratie beroepsorganisatie of kwaliteitsregister)	In eis 15 staat dat de coach geregistreerd dient te zijn bij een erkende beroepsorganisatie of kwaliteitsregister voor coaching, "zoals NOBCO, StiR, LVSC of gelijkwaardig". Kunt u aangeven hoe de term "gelijkwaardig" door de gemeente wordt beoordeeld? Is het toegestaan om andere vormen van kwaliteitsborging aan te tonen, bijvoorbeeld via erkende coachopleidingen, aantoonbare intervisie en supervisie, professionele kwaliteitskaders en relevante ervaring, als een coach niet staat geregistreerd bij NOBCO, StiR of LVSC? Kunt u tevens aangeven of deelname aan een interne Community of Practice voor coaches, waarin structureel wordt gewerkt met intervisie, supervisie, kennisdeling, professionele ontwikkeling en kwaliteitsborging, kan worden beschouwd als een vorm van gelijkwaardige kwaliteitsborging? En geldt deze eis voor alle coaches binnen de coachpool afzonderlijk, of kan gelijkwaardigheid ook op organisatieniveau worden aangetoond? Als een coach beschikt over een afgeronde hbo-opleiding, een erkende coach opleiding en ruime aantoonbare ervaring met leiderschapcoaching binnen complexe organisaties, maar niet geregistreerd is bij NOBCO, StiR of LVSC, kan deze coach dan alsnog worden ingezet mits de gelijkwaardigheid voldoende wordt onderbouwd?	Registratie en coachopleiding zijn afzonderlijke eisen. De gemeente schrijft geen specifiek kwaliteitsregister voor. Wel geldt dat het register zich moet richten op coaching of coachprofessionals. Het is aan de inschrijver om aannemelijk te maken dat het betreffende register gelijkwaardig is aan de in de aanbestedingsstukken genoemde voorbeelden en aansluit bij de gestelde eis. Een afgeronde coachopleiding alleen vervangt eis 15 niet. De eisen zijn per coach geformuleerd; kwaliteitsborging op organisatieniveau is daarnaast vereist.
212	inschrijvingsleidraad	Kunnen wij inzage krijgen in het hele programma om de integratie met het programma te borgen?	Voor de inhoudelijke aansluiting zijn de Westlandse leiderschapsvisie (Bijlage 10) en de one page van het programma (Bijlage 11) beschikbaar. Deze beschrijven de vijf R'en, gewenst leiderschapsgedrag, de driejarige ontwikkellijn en het globale jaarritme. De opdracht omvat een start- en kalibratiegesprek om dit naar een coachingskader te vertalen.
213	inschrijvingsleidraad	Willen jullie werken met een bepaalde persoonlijkheidstest? Moet iedereen daaraan voldoen?	De gemeente werkt intern met management drives. Alle leidinggevende beschikken over hun eigen profiel. Formele assessments en diagnostiek vallen in beginsel buiten deze coachingopdracht.
214	inschrijvingsleidraad	Welke elementen willen jullie vooral in de CV's naar voren zien komen?	Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofdniveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.

215	Prijzenblad	Hoe willen jullie de prijs opgebouwd hebben: willen jullie een vast tarief afspreken per coach sessies (inclusief bijv. voorbereiding en nazorg) of per uur, totaal bedrag?	Vul één bedrag in voor jaarlijkse beheerskosten en tarieven per sessie voor coaching op directie-, afdelingshoofd- en teammanagerniveau. De beheerspost omvat contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De tarieven zijn all-in en exclusief btw, inclusief onder meer overhead, ondersteunend werk, apparatuur, reis- en verblijfkosten, vervanging, verzekeringen, winst en voorbereiding.
216	inschrijvingsleidraad	Hoe beoordelen jullie de prijs-kwaliteit verhouding?	Zie hiervoor hoofdstuk 7 van het beschrijvend document.
217	inschrijvingsleidraad	Kunnen jullie een marktconforme indicatie van het tarief geven?	Nee. De gemeente verstrekt geen marktconforme tariefindicatie. Het is aan de inschrijver om op basis van de gevraagde dienstverlening, de eigen kostenstructuur en marktomstandigheden een passend tarief aan te bieden
218	inschrijvingsleidraad	In welke mate is de Gemeentelijke ervaring doorslaggevend?	Gemeentelijke ervaring is geen expliciete zelfstandige geschiktheidseis in Kerncompetentie 1. Voor coaches geldt ervaring in complexe organisaties en affiniteit met openbaar bestuur of een vergelijkbare politiek-bestuurlijke context; openbaar-bestuurservaring is in de coachpoolbeschrijving een voorkeur. Onderdeel A wordt beoordeeld op aansluiting op visie en doelen; een afzonderlijk gewicht voor gemeentelijke ervaring is niet gepubliceerd.
219	inschrijvingsleidraad	Moeten de coaches meer een psychologen achtergrond hebben over mogen zij ook een management coach achtergrond hebben?	Een psychologenachtergrond is niet voorgeschreven. De coach moet voldoen aan de afzonderlijke eisen voor registratie, afgeronde hbo-opleiding, erkende coachopleiding, individuele leiderschapcoachingervaring en affiniteit met openbaar bestuur/vergelijkbare context. Psychologische behandeling en diagnostiek vallen in beginsel buiten scope.
220	inschrijvingsleidraad	Moeten alle coaches geregistreerd zijn bij NOBCO, StiR etc en een erkende coachopleiding hebben genoten, of volstaat het wanneer de kern van het team dit heeft?	De eisen 15, 16 en 17 zijn per coach geformuleerd: registratie bij een erkende beroepsorganisatie/kwaliteitsregister voor coaching of gelijkwaardig, een afgeronde hbo-opleiding én erkende coachopleiding, en relevante ervaring met affiniteit met openbaar bestuur of vergelijkbare context. Dit kan niet alleen door een deel of de kern van de pool worden afgedekt. Eis 18 bevat aanvullende minimeisen aan de pool als geheel.
221	Arvodi	art. 17.1 - kunt u akkoord gaan met het aanpassen van art. 17.1 naar boete is opeisbaar nadat overleg tussen de partijen heeft plaatsgevonden en de schending van de geheimhoudingsverplichting door partijen is vastgesteld?	De toepasselijke voorwaarden zijn het VNG-model met Westlands addendum. Artikel 17.1 maakt een overeengekomen boete direct opeisbaar zonder rechterlijke tussenkomst, ingebrekestelling of aanmaning. Het bevat geen voorwaarde van voorafgaand overleg en gezamenlijke vaststelling.

222	Arvodi	art. 16 Addendum - Vraag: Wij wensen onze aansprakelijkheid in overeenstemming te brengen met onze rol en verantwoordelijkheden in het kader van deze opdracht en daarbij aan te sluiten bij hetgeen gebruikelijk is in onze branche. Wij stellen daarom de volgende alternatieve tekst voor om op te nemen in de Overeenkomst: Opdrachtnemer is jegens Opdrachtgever aansprakelijk tot een bedrag dat overeenkomt met de overeen te komen opdrachtwaarde van de Nadere Overeenkomst. Er geldt geen beperking of uitsluiting van aansprakelijkheid van Opdrachtnemer indien in een onherroepelijk vonnis de aansprakelijkheid van Opdrachtnemer wegens opzet of bewuste roekeloosheid wordt vastgesteld. Kunt u met het tekstvoorstel instemmen? Zo nee, waarom niet?	Nee. De Gemeente stemt niet in met het voorgestelde tekstvoorstel. De Gemeente ziet geen aanleiding de aansprakelijkheid te beperken tot de opdrachtwaarde van de Nadere Overeenkomst.
223	Arvodi	art. 7.3 - Vraag: Kunt u akkoord gaan met het toevoegen van de volgende zinssnede? "Partijen hebben het recht om in geval van overtreding van de voorgaande leden door de andere Partij en/of de voor die Partij werkzame personen en/of door die Partij ingeschakelde derden, nadat deze overtreding door partijen tijdens een overleg is vastgesteld, de Overeenkomst op te schorten (...).	Nee. De Gemeente stemt niet in met de voorgestelde toevoeging. De bestaande bepalingen inzake opschorting en de overige rechten en verplichtingen van Partijen blijven ongewijzigd van toepassing. De Gemeente ziet geen aanleiding om het recht op opschorting afhankelijk te stellen van de voorwaarde dat een overtreding eerst tijdens een overleg door Partijen gezamenlijk wordt vastgesteld.
224	Overeenkomst	Kan de gemeente bevestigen dat, indien zij de raamovereenkomst op grond van artikel 27 van de Algemene voorwaarden VNG opzegt om een reden die niet aan de opdrachtnemer is toe te rekenen, de in artikel 10 van de overeenkomst opgenomen exit-werkzaamheden niet kosteloos door de opdrachtnemer hoeven te worden uitgevoerd, maar worden vergoed tegen de in de raamovereenkomst overeengekomen tarieven?	Nee. De Gemeente kan dit niet bevestigen. De verplichting tot kosteloze medewerking aan de overdracht geldt ongeacht de reden van beëindiging van de Raamovereenkomst. De verplichting ziet op de werkzaamheden die redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor een zorgvuldige overdracht van de dienstverlening. De Gemeente zal daarbij geen onredelijke of onevenredige inspanningen van Opdrachtnemer verlangen.
225	Arvodi	art. 4.5 - Vraag: kunt u bevestigen dat de in artikel 4.5 genoemde vrijwaring uitsluitend ziet op strafrechtelijke boetes en bestuurlijke sancties (als bedoeld in artikel 5:2, eerste lid aanhef en onder a van de Algemene wet bestuurdersrecht, het eventuele kostenverhaal daaronder begrepen) die aan de gemeente of contractant worden opgelegd en die verband houden met de Overeenkomst en zijn toe te rekenen aan de Contractant.	Ja, dat kan de Gemeente bevestigen.

226	Beschrijvend document	Kan de gemeente aangeven of, en zo ja welke, van de in paragraaf 3.3 van het Beschrijvend Document benoemde resultaten als concrete resultaatsverplichtingen voor de opdrachtnemer gelden?	§3.3 benoemt de beoogde resultaten. De voorwaarden verlangen prestaties conform overeenkomst en professionele/kwaliteitsnormen. Goedkeuring van diensten gebeurt door schriftelijke verklaring; onthouden van goedkeuring wordt gemotiveerd. Betaling kan bij tekortkoming naar rato worden opgeschort.
227	Beschrijvend document	Welke regeling geldt wanneer een deelnemer een ingepland coachgesprek op korte termijn annuleert of niet verschijnt? Mag de gereserveerde tijd in die gevallen worden gefactureerd en, zo ja, welke annuleringstermijn en voorwaarden gelden?	Zie antwoord vraag 11.
228	Beschrijvend document	Welke documenten moeten bij inschrijving worden aangeleverd om de ervaring, opleidingen en professionele kwalificaties van de voorgestelde coaches aan te tonen? Moeten de coaches bij inschrijving al bij naam worden opgegeven, of worden deze gegevens en bewijsstukken op een later moment opgevraagd?	Cv's van coaches worden aangeleverd wanneer de gemeente daarom vraagt. Daaruit moeten de voor de betreffende coach relevante opleiding, beroepsregistratie en ervaring blijken, in aansluiting op eisen 15–18. De eisen blijven voor iedere coach van toepassing; de minimale ervaring op directie- en afdelingshoofd-niveau moet binnen de pool aantoonbaar aanwezig zijn.
229	Beschrijvend document	Begrijpen wij goed dat zowel een erkende coachopleiding als een registratie bij een erkende beroepsorganisatie of kwaliteitsregister vereist is? Accepteert de gemeente een afgeronde universitaire opleiding Psychologie, aangevuld met aantoonbare relevante coach- en leiderschapsontwikkelingservaring, als gelijkwaardig aan de vereiste coachopleiding? Kan daarnaast een NIP-registratie als psycholoog gelden als gelijkwaardig aan de genoemde registraties bij NOBCO, StiR of LVSC? Zo ja, welke voorwaarden gelden voor deze gelijkwaardigheid?	Ja. De gemeente verlangt zowel een afgeronde coachopleiding als een registratie bij een erkende beroepsorganisatie of kwaliteitsregister voor coaching. Het is aan de inschrijver om aan te tonen dat een alternatieve registratie of opleiding gelijkwaardig is.
230	Beschrijvend document	Is het gedurende de looptijd toegestaan om, na toestemming van de gemeente, als onderaannemer opgegeven coaches te vervangen of de pool aan te vullen met coaches die aan dezelfde eisen voldoen? Welke procedure geldt hiervoor, mede in het licht van de beperking in bijlage 6, eis 16?	De pool moet tijdens de looptijd voldoen aan de omvangs- en kwaliteitseisen. Artikel 4.3 verlangt voorafgaande schriftelijke goedkeuring voor uitvoering door derden. Artikel 25.3–25.4 regelt toestemming voor personeelsvervanging, vergelijkbare deskundigheid/opleiding/ervaring en vervanging uiterlijk binnen twee weken of zoveel korter als nodig, op kosten van contractant.
231	Beschrijvend document	De gemeente verlangt gedurende de looptijd een coachpool van minimaal acht coaches. Moeten alle acht coaches gelijktijdig beschikbaar zijn voor het starten van trajecten, of mogen hiervan ook reservecoaches deel uitmaken? Mogen de twee coaches met ervaring in het coachen van directieleden tevens meetellen voor de vier coaches met ervaring in het coachen van afdelingshoofden?	De pool moet tijdens de gehele looptijd voldoen aan de omvangs- en kwaliteitseisen. De twee coaches met aantoonbare ervaring in het coachen van directieleden mogen tevens meetellen voor het vereiste minimum van vier coaches met aantoonbare ervaring in het coachen van afdelingshoofden of vergelijkbaar, mits zij ook over die ervaring beschikken en er in totaal minimaal 8 coaches beschikbaar zijn.

232	Beschrijvend document	Welke nadere eisen stelt de gemeente aan de managementinformatie wat betreft indicatoren, rapportagefrequentie en uitsplitsingen, bijvoorbeeld naar leidinggevend niveau? Hoe wil de gemeente omgaan met uitsplitsingen naar kleine groepen, waarbij informatie mogelijk herleidbaar wordt tot individuele deelnemers? Uitgangspunt is de voorgeschreven vertrouwelijkheid van de inhoud van individuele coachgesprekken.	Gevraagd wordt periodieke, geaggregeerde en niet-herleidbare informatie over onder andere aantallen deelnemers, afgenomen gesprekken, doorlooptijden, tevredenheid, matchingsresultaten, uitval en generieke ontwikkelthema's. Inhoud uit individuele gesprekken blijft vertrouwelijk.
233	Beschrijvend document	Intake en matching vallen volgens het prijzenblad onder de jaarlijkse beheerskosten. Geldt dit ook voor klikgesprekken en individuele eindevaluaties, of worden deze als coachingsuren afgerekend? Tellen deze gesprekken mee voor het maximumaantal gesprekken per deelnemer? Kan de gemeente bevestigen dat uitsluitend de daadwerkelijke gesprekstijd declarabel is en dat voorbereiding en eventuele verslaglegging in de aangeboden tarieven moeten zijn verwerkt?	Zie het antwoord op vraag 111.
234	Beschrijvend document	Welke concrete activiteiten en verplichtingen verstaat de gemeente onder het in het prijzenblad genoemde contract- en accountmanagementschap, naast de afzonderlijk genoemde intake, matching, rapportage en evaluatie?	De jaarlijkse beheerspost betreft contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De scope omvat daarnaast planning, deelnemerscommunicatie, administratie, bereikbaarheid, escalatie/klachten, kwaliteitsbewaking en programma-afstemming. Er moet een vaste contactpersoon met vervanger zijn. De jaarlijkse beheerspost omvat contract- en accountmanagement, intake en matching, rapportage en evaluatie. De inschrijver verantwoordt deze kosten in het plan van aanpak. Voor de coachgesprekken geldt het aangeboden all-in uurtarief; voorbereiding, coachgebonden ondersteuning/verslaglegging, reis- en verblijfkosten en de overige genoemde bijkomende kosten zijn daarin inbegrepen en worden niet afzonderlijk in rekening gebracht.
235	Beschrijvend document	Welke informatie over de inhoud, leerdoelen en opbouw van het leiderschapsprogramma wordt aan de coachpartner beschikbaar gesteld, waaronder programmamaterialen en relevante uitkomsten van de nulmeting? Wanneer en op welke wijze gebeurt dit? Zijn er specifieke leiderschapsthema's waarop de individuele coaching nadrukkelijk aanvullend of verdiepend moet zijn?	Zie het antwoord op vraag 174.

236	Beschrijvend document	Zijn al leveranciers gecontracteerd voor de leiderschapsdagen en intervisie en, zo ja, welke? Hoe ziet de gemeente de samenwerking tussen deze partijen en de opdrachtnemer voor coaching voor zich? Welke bijdrage, overlegfrequentie en tijdsbesteding worden verwacht, en moeten deze werkzaamheden worden opgenomen in de jaarlijkse beheerskosten?	Zie het antwoord op vraag 136.
237	Beschrijvend document	Heeft de gemeente een verwachte verhouding tussen fysieke en digitale coachgesprekken, of wordt dit volledig bepaald door de voorkeur van de deelnemer en de aard van de coachvraag? Stelt de gemeente geschikte gespreksruimten beschikbaar? Indien de opdrachtnemer zelf locaties moet verzorgen, wat verstaat de gemeente onder 'in of nabij de regio Westland'?	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22.
238	Beschrijvend document	Is deelname aan individuele coaching vrijwillig of een verplicht onderdeel van het leiderschapsprogramma? Wie bepaalt, in overleg met de deelnemer, hoeveel gesprekken worden ingezet en op welke momenten?	Zie het antwoord op vraag 3 en 16. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027 voor alle leidinggevende. Er geldt een maximum van 6 sessies per jaar.
239	Beschrijvend document	Het leiderschapsprogramma start in september 2026 en de raamovereenkomst voor coaching op 1 januari 2027. Geldt het maximaal aantal gesprekken per kalenderjaar of per programmajaar vanaf september? Welke instroom en inzet verwacht de gemeente tussen januari en de jaarevaluatie in juli 2027? Moet daarbij worden aangesloten op reeds gestarte individuele coachtrajecten?	Zie de antwoorden op vraag 14 en 16. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027 voor alle leidinggevende. Per coachjaar geldt een maximum van 6 sessies. Alle 55 leidinggevendenden nemen deel aan het Leiderschapsprogramma. Hierbij kan reguliere in-, door- en uitstroom plaatsvinden. Er zijn geen lopende trajecten die door het coachingsbureau voortgezet moeten worden.
240	Beschrijvend document	Het beschrijvend document noemt maximaal vijf coachgesprekken per deelnemer per programmajaar, terwijl bijlage 11 maximaal zes sessies vermeldt. Welk aantal is leidend? Welke gespreksduur dient als uitgangspunt te worden gehanteerd en onder welke voorwaarden kan van deze duur of dit aantal worden afgeweken?	Er geldt maximaal zes sessies per deelnemer en maximaal 330 sessies voor 55 deelnemers per coachingjaar, zonder afnamegarantie. Het coachingjaar loopt van januari tot januari, vanaf januari 2027. De inschrijver beschrijft de duur van de coachingsessies in het plan van aanpak (gunningscriteria A). De gemeente schrijft geen vaste standaardduur voor.
241	Referentieopdracht	In uw beschrijvend document (p.25) geeft u aan dat de referentieopdracht ervaring met coaching binnen een Leiderschapsprogramma beschrijft. Vervolgens vraagt u om coaching dat onderdeel vormde van een bredere leiderschapsontwikkeling binnen één organisatie. Kunt u bevestigen dat een referentieopdracht voldoet wanneer uitgegaan wordt van de tweede (bredere) definitie?	Zoals beschreven in 6.4 dient de referentieopdracht onderdeel uit te maken van een leiderschapsprogramma of gelijkwaardig.

242	De uitvoering (p. 10)	U geeft in uw beschrijvend document (p.10) aan dat de uitvoering, afhankelijk van de voorkeur, fysiek (in of nabij de regio Westland) en/of digitaal kan plaatsvinden. Wat is de verhouding online en fysiek beschikbare coaches die u voor ogen heeft?	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22.
243	Uitvoering (p.10)	Welke uitgangspunten hanteert u ten aanzien van de duur van individuele coachgesprekken? Is daarbij sprake van een gewenste of gebruikelijke tijdsduur per gesprek?	Zie antwoord vraag 5.
244	Uitv	Aangezien zowel coaches als coachees op wisselende afstanden van de regio Westland kunnen wonen, ontvangen wij graag nadere duiding op de praktische kaders. Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van reisafstanden en reistijd voor zowel coaches als coachees bij fysieke coachgesprekken, en zijn hiervoor maximale richtlijnen of uitgangspunten van toepassing?	Uitgangspunt is dat de coaching fysiek plaatsvindt op een locatie in Naaldwijk. Zie tevens het antwoord op vraag 22.
245	Leiderschapsprogramma	In het beschrijvend document (p. 10) geeft u aan dat de opdrachtnemer generieke (geanonimiseerde) thema's deelt ter ondersteuning van ontwikkeling en eventuele bijsturing van het programma. Kunt u toelichten hoe u de samenwerking tussen de verschillende uitvoerende partijen voor zich ziet bij het signaleren, verzamelen en bespreken van dergelijke ontwikkelthema's?	De opdrachtnemer stemt periodiek met de programmacoördinator af over samenhang en generieke ontwikkelthema's. Niet-herleidbare inzichten kunnen worden gebruikt voor bijsturing van trainingsdagen en intervisie; coachinhoud blijft vertrouwelijk. Het leiderschapskernteam voert de regie over het gehele programma en de samenhang tussen de onderdelen. De coachingpartij verzorgt de coachingadministratie en beschrijft dit in het plan van aanpak (gunningscriteria A). Coaches lezen zich in en zijn bereid af te stemmen met de organisatie. De inschrijver beschrijft hoe en wanneer die afstemming plaatsvindt.. Het interne gemeentelijke leiderschapskernteam verzorgt de leiderschapsdagen en intervisies.
246	Leiderschapsprogramma	Welke informatie, inzichten of terugkoppeling uit trainingen en intervisiebijeenkomsten worden met de opdrachtnemer gedeeld, zodat coaches hier waar passend op kunnen aansluiten binnen de individuele begeleiding van deelnemers?	Zie het antwoord op vraag 174.