

**Nota van inlichtingen Leiderschapsprogramma**

Hogeschool Rotterdam

2020/OEO/EU/013

Datum publicatie: 22 januari 2021

Ref. nr.	Individueel	Label	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	Nee	Contract	Intellectueel Eigendom	<p>Algemene Inkoopvoorwaarden; artikel 6 is voor ons niet akkoord; gaat u akkoord met onderstaande tekst ter vervanging?</p> <p>Alle intellectuele eigendomsrechten van, daaronder begrepen – maar niet uitsluitend – de programma’s, de readers, de oefeningen, casuïstiek, gerelateerde software, teksten, evaluatie criteria en het beeldmateriaal dat ter beschikking van de deelnemers wordt gesteld, blijven evenals de gebruiksrechten ervan bij Opdrachtnemer berusten. Het is Opdrachtgever niet toegestaan om deze integraal, of in delen, zelf te gebruiken of aan anderen ter beschikking te stellen. Opdrachtgever is bevoegd te citeren uit het cursusmateriaal onder vermelding van de bron.</p> <p>Indien Opdrachtnemer een maatwerk programma ontwikkelt specifiek voor en in opdracht van Opdrachtgever worden, voor zover mogelijk, de intellectuele eigendomsrechten overgedragen aan Opdrachtgever en heeft deze het recht deze te vermenigvuldigen en openbaar te maken binnen de organisatie van Opdrachtgever.</p> <p>Alle intellectuele eigendomsrechten en gebruiksrechten van de door Opdrachtnemer (door)ontwikkelde software blijven te allen tijde bij Opdrachtnemer berusten. Opdrachtgever heeft hiervan gebruiksrecht gedurende de looptijd van de onderlinge overeenkomst.</p>	<p>Akkoord. Daar waar het bestaande programma’s, readers, oefeningen, casuïstiek, gerelateerde software, teksten, etc. betreft geldt dat het intellectuele eigendomsrecht bij Opdrachtnemer blijft berusten.</p> <p>Indien Opdrachtnemer maatwerk ontwikkelt voor Hogeschool Rotterdam geldt dat alle intellectuele eigendomsrechten worden overgedragen aan Hogeschool Rotterdam. Hieronder wordt in ieder geval verstaan ontwikkelde (leiderschaps)programma’s, readers, oefeningen, casuïstiek, teksten en in opdracht van Hogeschool Rotterdam ontwikkelde software.</p>
2	Nee	Inhoud	verduidelijking	In de eisen worden trainers en adviseurs door elkaar gebruikt, wij nemen aan dat u overal trainers bedoelt, of ziet u een verschil?	Er wordt hier inderdaad bedoeld op trainers.
3	Nee	Contract	Boete	Algemene inkoopvoorwaarden; 11.2 en 11.3 graag zien wij een nuance in deze, boete alleen opeisbaar na ingebrekestelling en dat het alleen directe kosten betreft.	<p>Zie antwoord vraag 71 voor wijziging in artikel 11.2. Artikel 11.3 blijft ongewijzigd.</p> <p>Hogeschool Rotterdam gaat niet akkoord dat Opdrachtnemer enkel aansprakelijk is voor directe schade. Schade kan zowel direct als indirect zijn en Hogeschool Rotterdam wenst ook een passende dekking voor gevolgschade e.d..</p>

4	Nee	Contract	Intellectueel Eigendom	(Raam)overeenkomst: art. 10 is voor ons niet akkoord, Intellectueel Eigendomsrecht van onze modellen kan niet worden overgedragen. Kan dit artikel worden verwijderd?	Zie antwoord vraag 1.
5	Nee	Proces	Uittreksel KvK	Het is ons niet geheel duidelijk wanneer u het uittreksel KvK wilt ontvangen; in 3.5.3. staat deze wel genoemd bij in te dienen stukken, maar bij 5.5 staat ook dat deze pas in de verificatiefase hoeft te worden gediend. Wanneer wilt u het uittreksel KvK ontvangen?	Het uittreksel KvK dient pas in de verificatiefase te worden overlegd en hoeft dus niet al bij de inschrijving te worden ingediend.
6	Nee	Inhoud	Prijs per deelnemer	U geeft in 2.2.5 aan dat de verwachte omzet 150k is en dat er op de huidige programma's ongeveer 40 mensen per jaar deelnemen in 2.3. Is een prijs per persoon van tussen de 3.000-4.000 aanvaardbaar?	De cijfers zijn bedoeld als indicatie. Hogeschool Rotterdam zal de prijs beoordelen o.b.v. het prijzenblad en kan geen uitspraken over aanvaardbare tarieven doen. Hogeschool Rotterdam wijst er tevens op dat Inschrijver wordt gevraagd om een modulair programma met diverse opleidingen en trainingen te ontwikkelen. In de uitwerking van onderdeel B van het prijzenblad dient deze uitwerking te worden afgeprijsd. Door de modulaire opzet zouden hier meerdere opleidingen en trainingen beschreven moeten zijn met bijhorende kosten.
7	Nee	Inhoud	Ontwikkeling programma	U geeft in 2.2.1 aan dat het doel is dat de Opdrachtnemer de opdracht start met het in samenwerking met de hogeschool en eventuele externe experts opstellen van een programma voor leiderschapsontwikkeling En dat deze binnen uiterlijk 3 maanden gereed moet zijn. In 2.2.2. vraagt u; Inschrijver wordt in de wensen (Bijlage 4) gevraagd om een inhoudelijk voorstel in te dienen van het volledige leiderschapsprogramma. Hoe verhouden deze twee items zich tot elkaar, voorziet u geen dubbel werk? En hoe gaat u om met goede ideeën van inschrijvers die uiteindelijk niet winnen.	De uitwerking van wens 2 dient (bij inschrijving) een duidelijk beeld te geven van de opzet/stuctuur van het leiderschapsprogramma en de diverse inhoudelijke modules (opleidingen en trainingen). Inschrijver dient o.a. op hoofdlijnen duidelijk te maken wat de inhoud van onderdelen is, voor welke doelgroep onderdelen zijn bestemd, wat de duur en frequentie van onderdelen is en hoeveel kandidaten er deel kunnen nemen.  In de ontwikkelfase na gunning dient Inschrijver het volledige programma, zoals voorgesteld in wens 2, nader uit te werken en in overleg met de hogeschool inhoudelijk compleet te maken.  Uiteraard zullen wij integer omgaan met de aanbieders die de aanbesteding niet winnen. Dit houdt o.a. in dat commercieel vertrouwelijke informatie van andere partijen niet zal worden gedeeld.

8	Nee	Inhoud	Bijlage 5 Prijzenblad	- U vraagt de ontwikkelkosten voor 1 trainingsdag te begroten en hetzelfde voor uitvoeringskosten. Trainingsdagen in leiderschapsprogramma's kunnen echter heel verschillend van aard zijn (een dag oefenen met acteurs in kleine groepen ziet er in kosten heel anders uit dan een dag een serious game doen). Hoe kunnen we in het prijzenblad recht doen aan de verschillende inhoud en aard van trainingsdagen?	Inschrijver dient t.a.v. de ontwikkeling- en uitvoeringskosten uit te gaan van 1 dag training welke in zijn geheel binnen het eigen bureau kan worden ontwikkeld en uitgevoerd. Indien gedurende de looptijd van de Raamovereenkomst behoefte is aan serious games of andere vormen welke mogelijk externe expertise vereisen, treden partijen hierover in overleg. Aangezien de ontwikkelbehoefte op dit moment niet duidelijk is, kan hier op dit moment nog geen informatie over worden verstrekt of een tarief worden opgegeven.
9	Nee	Inhoud	Document: bijlage 4: wensenlijst, wens 2	Manier waarop Inschrijver in de samenstelling van het programma bijdraagt aan het realiseren van een diverse en inclusieve werkomgeving en ontwikkeling van een veelheid aan diverse talenten. Wat doet de hogeschool zelf op het thema van diversiteit en inclusie? Wat verwacht u van opdrachtnemer? Op welke manier dient deze bij te dragen aan diversiteit en inclusie?	Hogeschool Rotterdam vindt een diverse en inclusieve werkomgeving van groot belang. Zij werkt hier gericht aan met haar werving en selectie, teamontwikkeling en door professionalisering op o.a. het gebied van inclusieve communicatie. Onze leidinggevenden spelen een doorslaggevende rol hierbij. Het leiderschapsprogramma bereidt hen hier optimaal op voor. Ook van de organisaties waar de hogeschool mee samenwerkt verwachten wij dat zij een in acties vertaalde visie op het gebied van diversiteit en inclusie hebben.
10	Nee	Inhoud	Document: bijlage 4: wensenlijst, wens 1	Mate waarin Inschrijver relevante kansen en risico's weet te signaleren, kansen concreet weet te benutten en risico's succesvol te mitigeren. Welke kansen en risico's ziet u zelf t.a.v. deze opdracht?	Hogeschool Rotterdam verwacht vanuit de expertise van Inschrijver een antwoord t.a.v. de kansen en risico's. Eventuele kansen en risico's die de hogeschool signaleert worden niet op voorhand gedeeld.

11	Nee	Inhoud	5.2.2. b Kwaliteitszorgsysteem	U schrijft dat u ook kwaliteitscertificaten of verklaringen accepteert die zijn gebaseerd op een aan bv NEN/ISO gelijkwaardig kwaliteitssysteem. Mogen we er van uitgaan dat de CRKBO in combinatie met CEDEO daaraan voldoet?	<p>Inschrijver dient te beschikken over een kwaliteitssysteem waarmee de interne processen op systematische wijze worden beheerst en geborgd. Indien de door u aangedragen certificaten gelijkwaardig zijn aan hetgeen in de ISO 9001 is omschreven dan voldoet u middels deze certificaten aan deze eis. Hogeschool Rotterdam kan op dit moment echter niet afleiden of dat het geval is. U dient derhalve op het moment van inschrijven de gelijkwaardigheid van deze certificaten aan ISO 9001 kenbaar te maken.</p> <p>Indien u niet over een ISO 9001 certificaat beschikt volstaat ook een beschrijving van gelijkwaardige maatregelen op het gebied van kwaliteitsborging. Inschrijver dient in dat geval minimaal in te gaan op de volgende onderwerpen: (1) het (kwaliteits)managementsysteem van de organisatie en de manier waarop de organisatie voldoet aan wettelijke eisen, (2) de beheersing van de processen van de organisatie, (3) inzet van interne audits en betrokkenheid van de directie bij het kwaliteitsbeleid, (4) wijze van prestatiebeoordeling, meting, rapportage en de beoordelingen die gedaan zijn om vast te stellen in hoeverre doelstellingen zijn bereikt. Indien Inschrijver gebruik maakt van een gelijkwaardig certificaat of beschrijving van maatregelen dient inschrijver de gelijkwaardigheid aan de ISO 9001 op het moment van inschrijven aan te tonen. Eventuele afwijkingen t.a.v. de ISO 9001 dienen daarbij eveneens te worden beschreven.</p>
12	Nee	Inhoud	2.3 CvB en leiderschap	Hoe wordt in het CVB gesproken over leiderschap? Hoe vertaalt zich dat op dit moment door in de organisatie? Welke opdracht geeft het CVB hierin mee?	Het CvB vindt leiderschap van cruciaal belang om de strategie van de organisatie te kunnen realiseren. Het CvB heeft een visie op leiderschap opgesteld die onderdeel is van deze aanbesteding. Het CvB geeft de opdracht mee haar leidinggevenden door middel van professionalisering toe te rusten om deze visie te kunnen realiseren.
13	Nee	Inhoud	2.3 activiteiten gericht op leiderschapsontwikkeling	Wilt u dat activiteiten gericht op leiderschapsontwikkeling gericht het gehele management plaatsvinden? (denk aan management conferenties)	Dit is een mogelijkheid, maar geen noodzakelijkheid. Er worden zowel activiteiten in "de kolom" (bijvoorbeeld management hoog-laag in techniekdomein) als aan rolgebonden (bv nieuwe onderwijsmanagers) als ook activiteiten als deze nuttig zijn t.b.v. de doelstellingen van het leiderschapsprogramma voor het hele management.

14	Nee	Inhoud	2.3 leiderschapsbijeenkomsten	Wat is er gebeurd aan leiderschapsbijeenkomsten voor de hele hogeschool? Zijn er management bijeenkomsten waarop het thema leiderschap aan de orde is geweest of thema's die hieraan gerelateerd zijn?	Er zijn een aantal maal per jaar bijeenkomsten voor het hele management. Programmering daarvan is meestal inhoudelijk en gerelateerd aan de strategische agenda. Er zijn in het verleden op leiderschap gerichte bijeenkomsten geweest met het CvB en directies. (LD traject)
15	Nee	Inhoud	2.2.2 indicatie inzet opdrachtnemer / externe experts	Kunt u een indicatie geven (bijvoorbeeld in percentages) van het beeld dat u heeft van welk deel van het traject wordt uitgevoerd/begeleid door de opdrachtnemer en welk deel door externe experts?	Nee, dit is onder meer afhankelijk van de uiteindelijk gegunde opdracht. Co-creatie en samenwerking is belangrijk voor de hogeschool en wij zoeken een aanbieder die deze visie deelt. Inschrijver dient bij Inschrijving enkel uit te gaan van eventuele experts welke zij zelf wenst in te zetten in het leiderschapsprogramma.
16	Nee	Inhoud	2.2.2 inhuren externe partijen	Kunnen we externe partijen zelf inhuren of werkt Hogeschool Rotterdam met een vast 'netwerk' van externe experts?	Beide is mogelijk. Indien Hogeschool Rotterdam gebruik wenst te maken van specifieke experts uit de markt zal dit met inschrijver worden gedeeld. Inschrijver hoeft hier bij het indienen van zijn/haar inschrijving geen rekening mee te houden.
17	Nee	Inhoud	2.2.2 rol regievoerder	U benadrukt het belang van de rol van regievoerder van de opdrachtnemer. Op basis van welke criteria toetst u of een partij deze rol ook naar wens kan uitvoeren?	Hogeschool Rotterdam zal dit beoordelen o.b.v. de uitwerking van wens 2 (zie bijlage 4, wenslijst).
18	Nee	Inhoud	2.2.2 budget experts	Is er voor de inzet van experts uit de markt apart budget? Of verwacht u dat we kosten voor de inzet deze experts in het genoemde maximumbedrag mee begroten?	Nee, de inzet van experts dient in het prijzenblad te zijn verwerkt. Hiermee zijn deze kosten onderdeel van het maximum.
19	Nee	Inhoud	2.2.2 kenmerkende cultuuraspecten	Wat zijn kenmerkende cultuuraspecten van de organisatie?	Dat is lastig eenduidig te zeggen. Leidinggevenden hebben bijvoorbeeld wisselende ervaringen als het gaat om hoe politiek het klimaat in de hogeschool is. Het is vaak afhankelijk van de persoonlijkheid van en de relatie met de directeur en ook hoe de relatie met het CvB ligt. We willen graag een werkklimaat waar het geven van feedback normaal is en waar fouten mogen worden gemaakt. Op sommige plekken doen we dit ook steeds beter, maar er zijn nog genoeg plekken waar dit niet zo is. Er is op dit punt nog geen "alignment" op hoe we vinden dat we als leidinggevenden met elkaar en met onze mensen zouden moeten omgaan. Er is ook sprake van "silo-denken". Het belang van het eigen organisatie onderdeel eerst, daarna komt de ander in beeld. Samenwerken is nog niet vanzelfsprekend.
20	Nee	Inhoud	2.2.2 Kritische succesfactoren	Wat zijn volgens u kritische succesfactoren voor een dergelijk programma in de context van de Hogeschool Rotterdam?	Zie hoofdstuk 2 van de Offerteaanvraag en Bijlage 9, Kritische Prestatie Indicatoren.

21	Nee	Inhoud	2.2.2 focus programma	Ligt de focus van het door u gevraagde programma meer op persoonlijke (leiderschaps)ontwikkeling of op implementatie van de organisatie(doelen)	Onze focus ligt op het één (persoonlijke leiderschapsontwikkeling) ten behoeve van het ander (organisatiedoelen).
22	Nee	Inhoud	2.2.2 Leidinggevende en tijdsbesteding	Welke leidinggevendendienen deel te nemen aan het reguliere leiderschapsprogramma? In welke vorm? Hoeveel tijd mag er per management laag aan leiderschapsontwikkeling worden besteed (in dagdelen)? (bijvoorbeeld: CVB en divisiehoofden max. 3 dagen per jaar o.i.d.?)	Het modulaire programma dient gericht te zijn op alle leidinggevendend, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2 van de Offerteaanvraag. Medewerkers kunnen 10 procent van hun tijd besteden aan professionaliseringsactiviteiten (170 uur per jaar). Voor dit leiderschapsprogramma zijn echter geen uitspraken gedaan over de te investeren tijd. Dit is afhankelijk van onderbouwing van de noodzaak tot een bepaalde tijdsinvestering in relatie tot de opbrengst hiervan. Het programma richt zich op alle leiderschapslagen. De hogeschool kent geen "divisiehoofden".
23	Nee	Inhoud	2.2.2 Huidig MD programma	MD programma: hoe ziet het huidige MD programma eruit? Waarover bent u wel/niet tevreden gelet op het huidige MD programma? Waar verwacht u aanpassingen ten opzichte van wat er nu bestaat?	Het huidige MD programma bestaat uit een 5-tal tweedaagses waarbij thematisch gewerkt wordt aan leerdoelen gericht op de eigen ontwikkeling, de teamontwikkeling en de context. Door de lockdown is dit programma niet uitgevoerd zoals gepland. Wij hebben geen verwachtingen qua aanpassingen en staan open voor onderbouwde programmavoorstellen.
24	Nee	Inhoud	2.2.2 rol als change agent	Waarom is het voor deelnemers aan het MD-programma zo belangrijk om de rol als change agent invulling te geven? Welke verandering moeten zij verder zien te brengen?	De strategische agenda van de hogeschool ziet een belangrijke rol voor opleidingsteams in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Leidinggevendend zijn de change-agents die de ontwikkeling van de opleidingsteams in gang zetten en begeleiden. Hiermee zijn zij cruciaal voor het realiseren van de strategische koers.
25	Nee	Inhoud	2.2.2 verschil leiderschapstraject en MD programma	Wat is voor u het verschil tussen het leiderschapstraject en het MD programma?	Het MD programma is een belangrijk onderdeel van het leiderschapstraject maar richt zich op slechts één van de managementrollen.
26	Nee	Inhoud	2.2.2 modulair en open	Wat verstaat u onder een modulair en 'open systeem'.	Een systeem dat bestaat uit verschillende onafhankelijk van elkaar te volgen onderdelen dat een zekere mate van stabiliteit maar ook een zekere mate van flexibiliteit kent. Er kunnen modules/onderdelen aan worden toegevoegd en veranderd op basis van nieuwe behoeften of veranderde inzichten.
27	Nee	Inhoud	2.2.1 Ontwerpcriteria en regievoering	Ontwerpcriteria en regievoering: waaraan dient inhoudelijke degelijkheid te voldoen?	Het leiderschapsprogramma dient gebaseerd te zijn op evidence-based inzichten (van bewezen en goede kwaliteit te zijn).

28	Nee	Inhoud	2.2.1 verbinding tussen onderwijs en onderwijs ondersteunende diensten	Is de verbinding tussen onderwijs en onderwijs ondersteunende diensten een punt van aandacht? In hoeverre moet hier aandacht aan besteed worden in dit programma?	Ja, dit is zeker een punt van aandacht. Het is goed (wenselijk) als dit onderdeel zou zijn van het leiderschapsprogramma, maar is geen hoofddoel.
29	Nee	Inhoud	2.2.1 relevante kennis	Welke actuele (wetenschappelijke) kennis over effectief leren vindt u relevant voor deze aanbesteding?	Daar waar het gaat om leiderschapsontwikkeling zijn wij op zoek naar expertise op dit gebied bij onze aanbieders. Het gaat hierbij om leiderschap in de onderwijsorganisatie en leidinggeven aan leren. Aandachtspunten vinden wij transfer van kennis vanuit de leersituatie naar de praktijk en (niet losstaand) aandacht voor informeel leren en hoe dit in te bedden in een formeel leerprogramma.
30	Nee	Inhoud	2.2.1 overdracht	Wat bedoelt u met de zin: 'Na afloop van de overeenkomst dient opdrachtnemer op verzoek van Hogeschool Rotterdam zorg te dragen voor de overdracht van het volledige programma aan de hogeschool.'	Inschrijver dient alle informatie omtrent het programma en ontwikkelde onderdelen op verzoek over te dragen aan Hogeschool Rotterdam. Hiermee wordt bedoeld op voor Hogeschool Rotterdam ontwikkeld maatwerk, de achterliggende opzet en structuur van het gehele leiderschapsprogramma. Hiermee wordt niet bedoeld op standaard door opdrachtnemer gehanteerde methodieken, specifiek ontwikkelde software systemen, teksten en/of oefeningen t.a.v. leiderschapsontwikkeling.
31	Nee	Inhoud	2.2.1 co-creatie en thema's	Voor welke thema's denkt u aan co-creatie met andere partijen uit de markt?	Dit kan in theorie voor alle thema's. Bijvoorbeeld, teamontwikkeling. Hogeschool Rotterdam verwacht hierin ook advies van Opdrachtnemer.
32	Nee	Inhoud	2.2.1 co-creatie	Wat maakt het voor u zo belangrijk om het leiderschapsprogramma in co-creatie met andere partijen uit de markt te ontwikkelen?	Wij hebben eigen expertise die we willen benutten in co-creatie met de gecontracteerde partij. We geloven in leren van elkaar en dat geen enkele partij de beste zal zijn op alle thema's.
33	Nee	Inhoud	2.2.1 begroten programma	- U vraagt ons het programma te ontwikkelen met betrokkenheid en inbreng van HR. Hoe verhoudt dit zich tot de vraag de uitvoering van het programma nu al te begroten? We begrijpen de vraag naar het tarief van ontwikkeling en uitvoering van een trainingsdag, maar het begroten van een modulair programma waarvan we nog niet weten hoe het eruit ziet en wie wanneer meedoet lijkt lastig. Wat verwacht u op dit gebied?	Inschrijver dient op het moment van inschrijving uit te gaan van activiteiten die zij zelf en eventueel in co-creatie door inschrijver ingezette externen onderneemt. In de uitwerking van wens 2 dient Inschrijver wel in te gaan op de wijze waarop Inschrijver zorgdraagt voor een goed georganiseerde samenwerking met Hogeschool Rotterdam t.a.v. de coördinatie en uitvoering van werkzaamheden binnen het programma.  De uitwerking in het prijzenblad betreft de opzet van het leiderschapsprogramma zoals inschrijver dat voor ogen heeft. Eventuele inzet van Hogeschool Rotterdam of externen (welke door Hogeschool Rotterdam worden aangedragen) zal na gunning met opdrachtnemer worden besproken/afgestemd.

34	Nee	Inhoud	2.2.1 uitvraag	Klopt het dat u vraagt om: de ontwikkeling van een leiderschapsprogramma, de regie op dit programma en de uitvoering van het programma voor alle leidinggevend en? En daarnaast de ontwikkeling en uitvoering van een MD programma?	Niet daarnaast de ontwikkeling en uitvoering van een MD programma, maar daarin.
35	Nee	Inhoud	2.2.1 samenhang in de modulaire aanpak	Hoe kijkt u aan tegen de samenhang in de modulaire aanpak?	We gaan er van uit dat er sprake is van samenhang tussen modules wanneer dit meerwaarde heeft.
36	Nee	Inhoud	2.2.1 online leren	In hoeverre bent u geïnteresseerd in digitale modules en in online leren met daarbij opdrachten in het werk? We zien het niet in de aanvraag en het heeft nogal wat consequenties voor de begroting.	De uitwerking van de vraag is vormvrij. Wij zijn zeker geïnteresseerd in digitale modules en online leren als onderdeel van het totale programma. Inschrijver kan dit verwerken in het prijzenblad.
37	Nee	Inhoud	2.2.1 losse decentrale leiderschapstrajecten	Wat bedoelt u met losse decentrale leiderschapstrajecten?	Een voorbeeld kan zijn een managementteam van een instituut dat wil werken aan de onderlinge samenwerking.
38	Nee	Inhoud	2.2.1 niveau	Op welk niveau is het opdrachtgeverschap van dit programma belegd?	College van Bestuur (CVB).
39	Nee	Inhoud	2.2.1 regie voeren vanuit hogeschool	Wie voert er regie of stuurt vanuit de Hogeschool Rotterdam op het programma?	De directeur van de dienst Onderwijs en Ontwikkeling.
40	Nee	Inhoud	2.2.1 regie voeren	Wat verstaat u onder regie voeren over het programma? Welke activiteiten horen hierbij? Is dit inhoudelijk van aard of ook organisatorisch en logistiek?	Het borgen van de uitvoering van de doelstellingen en uitgangspunten van het programma en de coördinatie op de uitvoering. In het geval van co-creatie het bewaken van de synergie tussen de verschillende bijdragen en het borgen van de kwaliteit van de externe inbreng. Op het gebied van administratie, logistiek en organisatie kan onze interne HR academie ondersteunen.
41	Nee	Inhoud	2.1 en 2.2.1 : fasering in ontwikkeling	Het in ontwikkeling brengen van alle leidinggevend en: is hier een fasering in? Is er een niveau (CVB, directeur, managers, hoofden) dat prioriteit heeft? (naast de ongeveer 20 nieuwe leidinggevend en). Zo ja, welke groep heeft prioriteit?	Geen fasering. Prioriteit heeft het MD programma voor (onderwijs)managers dat voorheen jaarlijks van start ging en per september 2021 weer moet gaan lopen, maar dit kan afhankelijk van de voorstellen in andere vorm zijn.
42	Nee	Inhoud	2.2 integraal maar modulair systeem	Van een integraal maar modulair systeem voor alle niveaus: - Wat wordt per niveau verwacht van een leidinggevend e (CVB, directeur, managers, hoofden)? Wat wordt per niveau gevraagd aan ontwikkeling? - Welke vraag is er specifiek per niveau te onderscheiden? Zijn er bijv. bepaalde competenties die per niveau aandacht behoeven? - Hoe wordt gewerkt aan alignment? - Waar gaat het nu goed t.a.v. alignment? - Wat gaat minder goed t.a.v. alignment? Wat kan meer, minder of anders?	Zie bijgevoegde bijlage Visiedocument en Functiefamilie-aansturing.

43	Nee	Inhoud	1.2 organisatie bij leiderschapsontwikkeling	Hoe is de organisatie buiten OenO bij leiderschapsontwikkeling in deze brede en deze aanbesteding in het bijzonder? Wie denkt/doet/besluit mee? Hoe is dit georganiseerd (bijv. een klankbordgroep?)	Dit is buiten het aanbestedingstraject nog niet geregeld. In het verleden is gewerkt met een stuurgroep met een CvB lid en een aantal directeuren/managers.
44	Nee	Inhoud	Algemeen	Wat voor soort jaargesprekken/functioneringsgesprekken worden er gevoerd (hoe ziet cyclus eruit) en welke (hoofd) onderwerpen worden daarbij besproken?	Planning-evaluatie en beoordelingsgesprekkencyclus. Onderwerpen afhankelijk van niveau maar naast de functiegerelateerde onderwerpen ook ontwikkeling/professionalisering, duurzame inzetbaarheid en loopbaan.
45	Nee	Inhoud	Bijlage Visie op Leiderschap	<p>Pagina 3 onder het kopje Ik – persoonlijk leiderschap staat: Wij verwachten als hogeschool dat leidinggevendens steeds vanuit nieuwe situaties, contact met collega's of uitdagingen bij zichzelf te rade gaan om hun eigen kwaliteiten te erkennen, bespreekbaar te maken met lagen boven en/of onder hen, ze te ontwikkelen en in te zetten. Dit lukt alleen als we een klimaat van vertrouwen weten te creëren, waarin je niet afgerekend wordt op fouten, maar waar het (samen) leren centraal staat.</p> <p>1 Hoe is het huidige klimaat te omschrijven? (Mogen er nu fouten gemaakt worden? Wordt er feedback gegeven aan elkaar? Mag er hiërarchisch worden tegengesproken? Is er veel of weinig politiek? Is men bereid elkaar te helpen?)</p> <p>2 Op pagina 3 van deze bijlage geeft u aan dat u van leidinggevendens verwacht dat stevigheid, stabiliteit, humor, relativeringsvermogen en emotioneel professioneel handelen al ruim aanwezig of ontwikkeld is voordat zij aan nieuwe rol beginnen. Op welke wijze meet u deze competenties, in hoeverre maakt u hiervoor gebruik van een assesment/instrument en zo ja welke?</p>	<p>Ad 1) Leidinggevendens hebben wisselende ervaringen als het gaat om hoe politiek het klimaat in de hogeschool is. Het is vaak afhankelijk van de persoonlijkheid van en de relatie met de directeur en ook hoe de relatie met het CvB ligt. We willen graag een werkklimaat waar het geven van feedback normaal is en waar fouten mogen worden gemaakt. Op sommige plekken doen we dit ook steeds beter, maar er zijn nog genoeg plekken waar dit niet zo is. Er is op dit punt nog geen "alignment" op hoe we vinden dat we als leidinggevendens met elkaar en met onze mensen zouden moeten omgaan. Er is ook sprake van "silo-denken". Het belang van het eigen organisatie onderdeel eerst, daarna komt de ander in beeld. Samenwerken is nog niet vanzelfsprekend.</p> <p>Ad 2) bij de aanname van leidinggevendens wordt een ontwikkelassessment afgenomen. Daarvoor is een externe partij aan ons verbonden.</p>

46	Nee	Inhoud	Bijlage Visie op Leiderschap	<p>Pagina 2 kopje Context: Wel weten we dat leidinggeevenden nu steeds te maken hebben met dilemma's waarbij ze uitgedaagd worden te kiezen tussen de huidige student (waan van de dag) en toekomstige student (innovatie en vooruitzien). Te vaak wordt nu nog gekozen voor de waan van de dag, terwijl er (onderwijskundig) leiderschap nodig is dat richting geeft vanuit de gedragen visie en deze uitersten met elkaar weet te verbinden.</p> <p>1 Hoe wordt de werkdruk ervaren bij leidinggeevenden?  2 Hoe wordt er over het algemeen gekeken naar leiderschap op dit moment? In de nieuwe visie wordt deze beschreven als vak, hoe kijken leidinggeevenden daar naar is jullie indruk?  3 Er wordt vaker gekozen voor de waan van de dag. Hoe wordt er over het algemeen nu omgegaan met deze stretch tussen intern (waan van de dag) en Externe (verandering) zaken?</p>	<p>1. Ook de leidinggeevenden van de hogeschool ervaren hoge werkdruk  2. Lidinggeevenden zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van deze visie en herkennen zich hierin  3. Daar is in zijn algemeenheid niet goed iets over te zeggen, anders dan dat de waan van de dag de neiging heeft de agenda te domineren.</p>
47	Nee	Inhoud	Bijlage Visie op Leiderschap	<p>Pagina 2: we geloven in de kracht van inclusiviteit  Wat wordt er nu al gedaan binnen de hogeschool op het gebied van diversiteit en inclusie?  Hoe vullen jullie de begrippen diversiteit en inclusiviteit in de praktijk in?</p>	<p>Hogeschool Rotterdam vindt een diverse en inclusieve werkomgeving van groot belang. Zij werkt hier gericht aan met haar werving en selectie, teamontwikkeling en door professionalisering op o.a. het gebied van inclusieve communicatie. Onze leidinggeevenden spelen een doorslaggevende rol hierbij. Het leiderschapsprogramma bereidt hen hier optimaal op voor. Ook van de organisaties waar de hogeschool mee samenwerkt verwachten wij dat zij een in acties vertaalde visie op het gebied van diversiteit en inclusie hebben.</p>

48	Nee	Inhoud	Bijlage Visie op Leiderschap	<p>Pagina 1 hfd aanleiding staat: Verantwoordelijkheid laag in de organisatie, ondersteuning anders organiseren en expliciet sturen op samenwerking vraagt om een herijking van leiderschap</p> <p>1 Hoe zien jullie op basis van deze drie punten de huidige situatie op dit moment?</p> <p>2 Wat zijn concrete punten die al goed gaan?</p> <p>3 Welke stappen moeten er nog worden gemaakt? indien mogelijk graag voorbeelden bij elk van de drie punten</p>	<p>1. Vanuit onze besturingsfilosofie willen we de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen. Dat lukt op de ene plek beter dan op de andere. Dit zelfde geldt voor het sturen op samenwerken en de ondersteuning anders organiseren (dienstverlening heel dichtbij het primaire proces brengen).</p> <p>2. Zoals aangegeven gaat het op de ene plek beter dan op de andere plek. De leidinggevende speelt hier een belangrijke rol in. Daarom zijn deze thema's ook zo expliciet opgenomen in de visie op leiderschap. We vinden dat we hierop dus nog het nodige te ontwikkelen hebben.</p> <p>3. Het antwoord op deze vraag is juist wat wij van inschrijvende partijen verwachten. Wat is een goede aanpak / methode om met deze thema's aan de slag te gaan? Welke mogelijkheden zien jullie hiervoor, welke ideeën hebben jullie? Daarin ook meegenomen de omvang van het aantal leidinggevendenden, dat het speelt op alle leidinggevende lagen (alignement) en in allerlei verschillende (opleidings)domeinen die wij als organisatie kennen.</p>
49	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag	<p>Pagina 12 kopje Management ontwikkeling: Dit intensieve programma heeft als doel de managers in staat te stellen om hun rol als change agent in hun opleiding/dienst invulling te geven en gaat in dat opzicht dus verder dan de inhoud van het 'reguliere' leiderschapsprogramma.</p> <p>1 Waar bestaat het huidige MD traject in hoofdpunten uit? En waarin verschilt deze met de nieuwe leiderschapsvisie?</p> <p>2 Zijn er, naast ervaring en managementvaardigheden, specifiek belangrijke verschillen te noemen wat een nieuwe leidinggevende extra nodig heeft ten opzichte van een leidinggevende die zijn of haar rol langer uitvoert? Zo ja, welke?</p> <p>3 In hoeverre is het de bedoeling om huidige MD programma te herontwikkelen/aanpassen aan nieuwe visie of bestaande MD programma alleen uit te voeren?</p> <p>4 In hoeverre kunt u een beschrijving geven van change agent en wat zijn de belangrijkste veranderingen die de change agents aan dienen te werken de komende periode? Wat doet de Hogeschool Rotterdam nu al op dit gebied?</p>	<p>1. Het huidige MD programma bestaat uit een 5-tal tweedaagse waarbij thematisch gewerkt wordt aan leerdoelen gericht op de eigen ontwikkeling, de teamontwikkeling en de context. Door de lockdown is dit programma niet uitgevoerd zoals gepland. 3. Wij hebben geen verwachtingen qua aanpassingen en staan open voor onderbouwde programmavoorstellen. 2. Nee 4. De strategische agenda van de hogeschool ziet een belangrijke rol voor opleidingsteams in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Leidinggevendenden zijn de change-agents die de ontwikkeling van de opleidingsteams in gang zetten en begeleiden. Hiermee zijn zij cruciaal voor het realiseren van de strategische koers.</p>

50	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag	<p>Op pagina 11 kopje ontwerpcriteria en regievoering staat: hierbij wordt in co creatie samenwerkt met zowel interne partijen als met externe marktpartijen die bijvoorbeeld op relevante onderwerpen een expertpositie hebben.</p> <p>Aan wat voor externe marktpartijen denkt u? Zijn hier al partijen voor benaderd c.q. vastgelegd en met welk onderwerp zodat wij hier in de totale ontwikkeling rekening mee kunnen houden?</p>	Hogeschool Rotterdam heeft hier zelf geen externe partijen voor in gedachte. Er zijn op dit moment geen partijen benaderd voor de onderhavige opdracht. Wel zijn er in de afgelopen jaren partijen actief geweest omtrent de uitvoering van het MD programma en andere trajecten voor leiderschapsontwikkeling.
51	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag	<p>Op pagina 10 hfd 2.2. staat: dat professionalisering zich ook kan richten op een specifieke sector of een bepaald thema.</p> <p>Welke thema's zijn al bekend die leven, of aandacht nodig hebben, binnen de verschillende afdelingen of sectoren?</p>	Thema's die op dit moment actueel zijn: diversiteit en inclusie en teamontwikkeling.
52	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag	<p>Op pagina 10 Hfd 2.1 geeft u aan dat het College van Bestuur een nieuwe visie op leiderschap heeft vastgesteld.</p> <p>1 Wat is de directe aanleiding geweest voor een nieuwe visie op leiderschap en daar aan gerelateerd leiderschap ontwikkeling?</p> <p>2 Wat zijn de belangrijkste aanpassingen/veranderingen ten opzichte van de voorgaande visie?</p> <p>3 Welke eisen stelt u nu om het nu anders aan te pakken?</p> <p>4 Wat is de performance gap tussen de vorige en gewenste situatie?</p> <p>5 In hoeverre beschikt u over key prestatie indicatoren per afdeling/individu om gewenste beweging te meten? Indien u hierover beschikt zou u deze dan met ons willen delen?</p> <p>6 In hoeverre is deze nieuwe visie intern gecommuniceerd cq uitgedragen en wat zijn de reacties van leidinggevendenden hierop?</p>	<p>1. Logische vervolgstap op de strategische agenda waarin leiderschap als belangrijk punt wordt genoemd</p> <p>2. Er is geen voorgaande visie op leiderschap.</p> <p>3. N.v.t. naar aanleiding van antwoord op 1 en 2</p> <p>4. Eén van de zaken die beter moeten is het alignement tussen de verschillende rollen.</p> <p>5. Deze hebben onder andere betrekking op het studiesucces van studenten en zijn niet geschikt of passend om in dit kader te delen.</p> <p>6. Deze visie is met een grote groep leidinggevendenden in klankbordsessies besproken en wordt door hen gedragen maar is nog niet breed gedeeld.</p>
53	Nee	Proces	Tenderned	In Tenderned lijkt het erop alsof we het verzekeringsbewijs en ISO 9001 certificaat al bij inschrijving moeten uploaden. In de offerteaanvraag staat na voorlopige gunning. Wat is juist?	Opdrachtnemer overlegt een kopie van de geldige aansprakelijkheidsverzekeringpolis of een door de verzekeraar afgegeven en ondertekend verzekeringscertificaat en een geldig kwaliteitscertificaat na voorlopige gunning. Indien uw organisatie beschikt over een gelijkwaardig kwaliteitsborgingssysteem, dan voegt u een beschrijving van het betreffende kwaliteitsborgingssysteem toe, inclusief een beschrijving van de afwijkingen ten opzichte van NEN/ISO 9001. Bij het indienen van de Inschrijving volstaat het om de als Bijlage bij de offerteaanvraag gevoegde UEA in te vullen, te ondertekenen en bij uw Inschrijving te voegen.

54	Nee	Proces	Tenderned	Om onze inschrijving in te kunnen dienen moeten we in Tenderned een bedrag exclusief btw en het btw bedrag invullen (in cijfers en in letters), het is technisch niet mogelijk om deze velden leeg te laten. Aangezien we voor u de prijzen op het prijzenblad moeten invullen is er geen specifiek bedrag wat we in Tenderned kunnen invullen. Is het daarom akkoord om hier een fictief bedrag (bijvoorbeeld 0 of 1 euro) in te vullen?	Dat is akkoord.
55	Nee	Juridisch	Verwerkersovereenkomst	Verwerkersovereenkomst Kunt u uitleggen waarom Hogeschool Rotterdam verwerkingsverantwoordelijke is en Inschrijver verwerker? En kunt u dit ook motiveren in relatie tot specifieke verwerkingsactiviteiten?	Hogeschool Rotterdam erkent dat er sprake is van een overeenkomst/opdracht tussen 2 verwerkingsverantwoordelijke partijen. De huidige verwerkersovereenkomst komt te vervallen en wordt vervangen voor een verwerkersovereenkomst tussen 2 verwerkingsverantwoordelijke partijen (zie documenten binnen TenderNed). Partijen treden na gunning in overleg over de invulling van deze verwerkersovereenkomst.
56	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag	Offerteaanvraag pagina 30 b. Beroepsbekwaamheid Hogeschool Rotterdam beoordeelt uw beroepsbekwaamheid aan de hand van behaalde certificeringen. Wij gaan ervan uit dat u hiermee bedoelt NRTO en/of CEDEO? Zo niet, wat bedoelt u dan?	Hogeschool Rotterdam vraagt op dit onderdeel een ISO 9001 certificaat of gelijkwaardig uit, zie paragraaf 5.2.2 van de Offerteaanvraag. Zie ook antwoord vraag 11.
57	Nee	Proces	Bijlage 3	Bijlage 3 Eisenlijst is een pdf en is niet invulbaar. Kunt u een Word versie van dit document toesturen?	Het pdf bestand is invulbaar. Eventueel kunt u het document handmatig invullen en inscannen.
58	Nee	Inhoud	Bijlage 3	Bijlage 3 Eisenlijst Eis 10, 11 en 12 In Eis 10, 11 en 12 worden de termen 'trainer' en 'adviseur' door elkaar gebruikt. Bedoelt u hiermee dezelfde functie?	Ja
59	Nee	Inhoud	Bijlage 3	Bijlage 3 Eisenlijst Eis 10 Hier staat: Inschrijver levert als bewijs voor het voldoen aan deze eis de CV's aan van de in te zetten adviseurs. In de offerteaanvraag wordt niet gesproken over CV's en in het overzicht bij 3.5.3. Indeling (volledigheid) van het Aanbestedingsdocument staan ook geen CV's genoemd. Wat is de bedoeling?	Inschrijver levert als bewijs voor het voldoen aan deze eis de CV's aan van de in te zetten adviseurs. Zie tevens eis 10 uit bijlage 3 Eisenlijst.
60	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag	Offerteaanvraag 2.2.4. Raamovereenkomst Hier staat: De verwachte ingangsdatum van de Raamovereenkomst is 15 februari 2021. In de planning op pagina 16 staan andere data. Wat is de juiste ingangsdatum van de Raamovereenkomst?	De beoogde ingangsdatum van de Raamovereenkomst is 1 april 2021.

61	Nee	Contract	Concept Raamovereenkomst	Artikel 10: De door Opdrachtnemer aan Hogeschool Rotterdam afgegeven documenten worden geen eigendom van Hogeschool Rotterdam. Wel verkrijgt Hogeschool Rotterdam een gebruiksrecht voor de duur van de overeenkomst. Wij stellen artikel 10 daarom als volgt voor: "De door de Opdrachtnemer aan Hogeschool Rotterdam afgegeven documenten mogen door haar worden gebruikt met inachtneming van de rechten die voortvloeien uit de wetgeving op het gebied van de intellectuele eigendom en conform het bepaalde in de algemene inkoopvoorwaarden Diensten Stichting Hogeschool Rotterdam."	Zie antwoord vraag 1.
62	Nee	Contract	Concept Raamovereenkomst	Artikel 9.4: Bij ontbinding/eenzijdige beëindiging van de raamovereenkomst dient de Hogeschool Rotterdam de kosten van de reeds door Opdrachtnemer verrichte diensten gewoon te voldoen. Wij stellen artikel 9.4 daarom als volgt voor: "Indien de eenzijdige beëindiging van de raamovereenkomst een gevolg is van het feit dat de Opdrachtnemer in de uitvoering van de raamovereenkomst substantieel tekort is geschoten, dan heeft Opdrachtnemer recht op de honorering van zijn tot dan toe verrichte werkzaamheden."	Dat is akkoord.
63	Nee	Contract	Concept Raamovereenkomst	Artikel 6.5: Het opnemen van een dergelijk kettingbeding achten wij onwerkbaar. Wij zullen er echter altijd naar streven vergelijkbare afspraken of strenger af te spreken met in te schakelen derden. Kunt u daarom dit artikel schrappen?	Niet akkoord. Hogeschool Rotterdam sluit een overeenkomst met een Opdrachtnemer die zich volledig commiteert aan geldende wet- en regelgeving. Daarbij wordt tevens verwacht dat Opdrachtnemer dezelfde werkwijze hanteert t.a.v. in te schakelen derden.
64	Nee	Contract	Concept Raamovereenkomst	Artikel 6.4: Wij kunnen gelet op hetgeen vastgelegd in de AVG Hogeschool Rotterdam geen inzage verlenen in arbeidsvoorwaardelijke afspraken. Voorgaande is voor Hogeschool Rotterdam ook niet relevant, nu op grond van de Inkoopvoorwaarden ter zake al diverse vrijwaringen door Opdrachtnemer worden afgegeven. Kunt u daarom dit artikel schrappen?	Dat is akkoord. Opdrachtnemer en Hogeschool Rotterdam zullen te allen tijde handelen conform wet- en regelgeving, waaronder AVG.
65	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 19.3: Wij kunnen niet instemmen met arbitrage. Kunt u dit artikel schrappen?	Dat is niet akkoord.

66	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 16.1: Opdrachtnemer maakt in haar dienstverleningsmodel gebruik van een vaste pool van ZZP-ers (freelance docenten/professionals). In dat kader is het ondoenlijk om bij de inzet van deze personen voor het uitvoeren van de Overeenkomst telkens de goedkeuring te vragen van Hogeschool Rotterdam. Daarom stelt Opdrachtnemer de volgende alternatieve tekst voor: "Bij het uitvoeren van de Overeenkomst heeft Opdrachtnemer toestemming van Hogeschool Rotterdam om gebruik te maken van de diensten van derden. Hogeschool Rotterdam kan deze toestemming intrekken, indien de kwaliteit van deze derden niet voldoet aan de kwaliteit die in de Overeenkomst is gesteld."	Inschrijver dient in dit geval na eventuele voorlopige gunning aan te geven welke ZZP-ers er in de vaste pool zitten en worden ingezet t.b.v. Hogeschool Rotterdam. Bij eventuele wisselingen in deze vaste pool dient Inschrijver dit kenbaar te maken bij Hogeschool Rotterdam. Hogeschool Rotterdam dient te allen tijde schriftelijke goedkeuring te geven m.b.t. in te zetten derden.
67	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 14.4: Opdrachtnemer wenst haar aansprakelijkheid eveneens te beperken tot de gevallen waarvoor haar verzekering dekking biedt en de bedragen waarvoor haar verzekering in het desbetreffende geval een uitkering doet. Kunt u daarom dit artikel wederkerig opstellen?	Dat is niet akkoord. Zie omschrijving paragraaf 5.2.1 uit de Offerteaanvraag voor de eisen die worden gesteld t.a.v. de aansprakelijkheidsverzekering. Bedragen zijn beperkt tot de in deze paragraaf genoemde bedragen.
68	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 14.3: Hogeschool Rotterdam is ook aansprakelijk voor schade wanneer deze niet voortvloeit uit opzet of grove schuld. Graag dit artikel schrappen.	Dat is niet akkoord.
69	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 14.2: Wij wensen enkel schadeplichtig te zijn jegens de Hogeschool. Indien derden door het handelen van Opdrachtnemer schade lijden, dan kunnen zij Opdrachtnemer daarvoor aanspreken. Kunt u daarom dit artikel schrappen?	Dat is niet akkoord.
70	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 14.1: Wij wensen enkel aansprakelijk te zijn voor directe schade als gevolg van een schending van de overeenkomst en willen ter zake evenmin een vrijwaring afgeven. Wij stellen artikel 14.1 daarom als volgt voor: "Opdrachtnemer is aansprakelijk voor elke vordering betreffende schade die direct het gevolg is van de niet, niet-tijdige of niet behoorlijke nakoming van de Overeenkomst." Kunt u deze wijziging doorvoeren?	Dat is niet akkoord.
71	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 11.2: Wij kunnen niet instemmen met een boete naast de mogelijkheid tot het vorderen van nakoming en/of schadevergoeding. Een dergelijke bepaling is buiten proportie t.a.v. de beoogde Overeenkomst. Graag het gehele artikel schrappen.	Dat is akkoord. Artikel 11.2 luidt in navolging als volgt: Hogeschool Rotterdam is gerechtigd om bij niet (geheel of gedeeltelijk) of niet tijdige nakoming van verplichtingen door Opdrachtnemer volledige schadevergoeding te vorderen.
72	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 11.1 sub f: Indien Opdrachtnemer de verplichtingen uit de Overeenkomst niet kan nakomen, is eerst een ingebrekestelling vereist voordat verzuim intreedt en de overeenkomst kan worden ontbonden. Kunt u daarom sub f schrappen?	Dat is niet akkoord. Artikel 11.1. sub f heeft betrekking op situaties waarin het voor opdrachtnemer niet meer mogelijk is om verplichtingen uit de overeenkomst na te komen.

73	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 10.1/5.4: Het is voor Opdrachtnemer onwenselijk om de betaling af te laten hangen van de schriftelijke instemming van Hogeschool Rotterdam. De diensten zijn voltooid als deze zijn voltooid conform gemaakte afspraken in de Overeenkomst en/of aanvullende, geaccepteerde offerte(s), zoals ook gesteld bij Eis 27 in bijlage 3 Eisenlijst. Kunt u deze artikel 5.4 daarom buiten toepassing verklaren dan wel aanpassen aan hetgeen gesteld bij Eis 27 in bijlage 3 Eisenlijst? Voor wat betreft artikel 10.1 stellen wij de volgende wijziging voor: "Opdrachtnemer zal direct na voltooiing van de Diensten het overeengekomen bedrag factureren. Alle prijzen en tarieven zijn steeds vastgesteld in euro".	Artikel 5.4 komt te vervallen. Artikel 10.1 luidt in navolging als volgt: "Opdrachtnemer zal direct na voltooiing van de Diensten het overeengekomen bedrag factureren. Alle prijzen en tarieven zijn steeds vastgesteld in euro".
74	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 7: Dit artikel is verouderd, nu gesproken wordt over de 'Wet bescherming persoonsgegevens'. Daarnaast maken partijen separaat afspraken over de (bescherming van) persoonsgegevens in de verwerkersovereenkomst. Kunt u daarom dit artikel buiten toepassing verklaren om verwarring te voorkomen?	Dat is niet akkoord. Hogeschool Rotterdam doelt hier uiteraard op de actuele AVG. Artikelen blijven aanvullend op de AVG van toepassing. Hierbij geldt dat de inhoud van de AVG leidend is voor zo ver er sprake is van enige tegenstrijdigheden.
75	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 6.2: Onze IE-rechten zijn voor ons van groot belang. Die blijven te allen tijde bij ons, tenzij sprake is van maatwerkproducten/maatwerkresultaten specifiek ontwikkeld t.b.v. deze Overeenkomst. Wij stellen artikel 6.2 daarom als volgt voor: "Alle rechten van intellectuele eigendom op maatwerkresultaten die voortvloeien uit de werkzaamheden verricht door Opdrachtnemer in het kader van de Overeenkomst komen uitsluitend toe aan Hogeschool Rotterdam, of worden, voor zover nodig, aan Hogeschool Rotterdam overgedragen. Opdrachtnemer is gehouden op eerste verzoek aan Hogeschool Rotterdam onmiddellijk, zonder nadere voorwaarden te stellen en om niet alle (rechts)handelingen te verrichten die nodig zijn om de overdracht als bedoeld in dit lid te voltooien en alle documenten die betrekking hebben op de intellectuele eigendomsrechten aan haar af te geven."	Zie antwoord vraag 1.
76	Nee	Juridisch	Algemene Inkoopvoorwaarden diensten	Artikel 4.3/11.1 sub i: Een gesloten overeenkomst dient te worden nagekomen en kan derhalve niet zomaar – zonder opgave van reden – worden ontbonden. Acceptabele redenen staan vermeld in artikel 11.1 sub a t/m h, 11.2 en 11.3. Kunt u daarom deze artikelen (4.3/11.1 sub i) schrappen?	Dat is niet akkoord. Opdrachtnemer heeft in dit geval recht op vergoeding van gemaakte kosten.

77	Nee	Inhoud	Bijlage 5 Prijzenblad	In tabel A (ontwikkeling, implementatie, evaluatie en doorontwikkeling van het programma) staat in de derde kolom Frequentie. Wat bedoet u daarmee precies?	Ontwikkeling- en implementatiekosten mogen eenmalig (vandaar 1 onder frequentie) in rekening worden gebracht. De regievoering, ondersteuning en evaluatie is een jaarlijkse activiteit. Deze kosten mogen, in relatie tot de looptijd van de Raamovereenkomst, viermaal (elk jaar) in rekening worden gebracht.
78	Nee	Inhoud	Bijlage 5 Prijzenblad	U vraagt om verplichte en keuzeonderdelen. Kunnen wij aannames doen over hoeveel mensen wat willen / kunnen volgen? Of kunt een indicatieve aantallen noemen waarmee wij kunnen rekenen?	<p>Inschrijver kan t.a.v. de uitwerking van het prijzenblad uitgaan van het volgende aantal deelnemers per niveau:</p> <p>Hoofden: 8 Managers: 30 Directeuren: 6 CvB leden: 3</p> <p>Indien er sprake is van alignment opleidingen/traingingen welke niveau overstijgend zijn, kan Inschrijver uitgaan van 50 deelnemers.</p> <p>Van Inschrijver wordt in de uitwerking van wens 2 verwacht om aan te geven of er sprake is van een verplicht of facultatief onderdeel.</p>
79	Nee	Inhoud	Bijlage 5 Prijzenblad	Wij begrijpen dat u ons vraagt de onderdelen van het traject te begroten. Wilt u zien wat de verschillende onderdelen kosten of wilt u ook een totaalbedrag zien?	Beide. Hogeschool Rotterdam wenst de opbouw van de totaalprijs te kunnen inzien. De totaalprijs dient als Inschrijfprijs en zal worden omgezet naar een score.
80	Nee	Contract	Offerteaanvraag ad 5.2.2 b	Wij zijn doende de NEN/ISO 9001 certificatie te behalen, maar hebben het certificaat nog niet. Heeft het zin ons in te schrijven of komen wij niet in aanmerking voor de opdracht, vooruitlopend op de certificering?	Nee, zonder een NEN/ISO 9001 certificaat of beschikking over een gelijkwaardig kwaliteitsborgingssysteem komt u niet in aanmerking voor voorlopige gunning. Zie tevens antwoord op vraag 11 voor het aantonen van een gelijkwaardig certificaat of gelijkwaardige maatregelen op het gebied van kwaliteitsborging.

81	Nee	Inhoud	Offerte-aanvraag ad 2.2.1	<p>U geeft aan (pagina 11, onderaan): We verwachten dat opdrachtnemer in co-creatie met andere partijen uit de markt én uit de organisatie van de hogeschool het programma vormgeeft en uitvoert. Ook gaat u ervan uit dat het programma tijdens de looptijd van de overeenkomst kan worden aangepast: Hierbij wordt in co-creatie samengewerkt met zowel interne partijen binnen de hogeschool als met externe marktpartijen die bijvoorbeeld op relevante onderwerpen een expertpositie hebben. Co-creatie is dus het uitgangspunt.</p> <p>Maar ook geeft u aan (Offerte-aanvraag en Bijlage 4 Wens 2) dat u een inhoudelijk en procesmatig voorstel voor het leiderschapsprogramma verwacht inclusief een inhoudelijk beschrijving van de onderdelen/modules. Dat lijkt niet veel ruimte meer te bieden voor co-creatie. Hoe ziet u dit?</p>	Zie antwoorden vragen 7 en 33.
82	Nee	Inhoud	Visiedocument Leiderschap pagina 4	<p>Visiedocument Leiderschap pagina 4 U stelt: Om grip te hebben op uiteenlopende opgaven binnen de hogeschool, is het noodzakelijk dat alle leidinggevendenden beschikken over de essentiële kennis en vaardigheden rondom bedrijfsvoering, onderwijs &amp; onderzoek of dienstverlening. Blijkens de opmerkingen in dit een belangrijke zin 📌.</p> <p>Het is ons uit de offerte-aanvraag niet geheel duidelijk of het uw bedoeling is dat bedrijfsvoering, onderwijs &amp; onderzoek en facilitaire bedrijfsvoering ook onderdeel moeten uitmaken van het voor te stellen leiderschapsprogramma. Als dat zo is, kunt u dan iets nader specificeren welke vakken/onderwerpen in uw visie essentieel zijn of verwacht u daarin een voorstel van ons? In het laatste geval: kunt u in ieder geval aangeven of u ook financiële bedrijfsvoering ziet als een noodzakelijk module en hoe groot de doelgroep daarvoor ongeveer ziet?</p>	Ja, bedrijfsvoering, onderwijs & onderzoek en facilitaire bedrijfsvoering maken deel uit van het voor te stellen leiderschapsprogramma. Wij willen dit graag als onderdeel van het programma maar verwachten daarin zelf een substantiële inhoudelijke bijdrage te leveren.
83	Nee	Inhoud	Offerte-aanvraag	<p>Offerte-aanvraag In de offerte-aanvraag zien wij niet terug of per persoon een minimaal/maximaal/gemiddeld budget in tijd te besteden aan leiderschapsontwikkeling beschikbaar of wenselijk is. Heeft u daar een indicatie voor?</p>	Al onze medewerkers kunnen 10 procent van hun tijd besteden aan professionaliseringsactiviteiten (170 uur per jaar). Voor dit leiderschapsprogramma zijn echter geen uitspraken gedaan over de te investeren tijd. T.a.v. budget dient inschrijver uit te gaan van de omvang gegevens zoals geformuleerd in de Offerteaanvraag.

84	Nee	Juridisch	Artikel 14.1	Wij kunnen geen aansprakelijkheid aanvaarden voor indirecte schade. Evenmin kunnen wij aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die indirect het gevolg is van ons handelen. Wij verzoeken Hogeschool Rotterdam artikel 14.1 van de algemene voorwaarden buiten toepassing te verklaren en te vervangen door de volgende tekst: "Opdrachtnemer is aansprakelijk voor en zal Hogeschool Rotterdam vrijwaren tegen elke vordering betreffende directe schade die direct het gevolg is van de niet, niet-tijdige of niet behoorlijke nakoming van de Overeenkomst of van de schending van enig andere contractuele of niet-contractuele verplichting dan wel een onrechtmatig handelen van Opdrachtnemer jegens Hogeschool Rotterdam of derden."	Zie antwoord vraag 3.
85	Nee	Inhoud	Programma	Is het de bedoeling dat alle onderdelen van het programma in het Nederlands worden uitgevoerd, of zijn er ook onderdelen waarbij Engels de voertaal is?	Op een tweetal plaatsen in Hogeschool Rotterdam zijn opleidingen waar Engels de voertaal is. Sporadisch zou de vraag kunnen voorkomen, maar voor de aanbesteding kan worden uitgegaan van Nederlands als voertaal.
86	Nee	Inhoud	Sectoren /thema's	U geeft aan dat de professionalisering zich ook kan richten op een specifieke sector of een bepaald thema. Kunt u aangeven welke sectoren of thema's u hierbij in gedachten heeft?	Het kan bijvoorbeeld gaan om het MT van een instituut dat aan de onderlinge samenwerking wil werken. Zie ook antwoord op vraag 31.
87	Nee	Proces	pag 24 / 4.4.1 Beoordeling op kwaliteit.	Wie maken deel uit van de beoordelingscommissie en welke functies bekleden zij binnen uw organisatie?	De beoordelingscommissie bestaat uit diverse leden van de dienst Onderwijs & Ontwikkeling en medewerkers uit het onderwijs.
88	Nee	Proces	- Pagina 25/ 4.4.1 Kwaliteit	U geeft hier uw scorematrix weer. Inschrijver neemt aan dat slechts de genoemde scores worden toegekend en dat er geen tussenliggende scores mogelijk zijn. Is deze aanname correct?	Dat is correct. Er worden geen tussenliggende scores toegekend. De uiteindelijke score kan echter wel afwijken van deze percentages aangezien er niet wordt beoordeeld o.b.v. consensus.
89	Nee	Proces	- Pagina 25/ 4.4.1 Kwaliteit	U geeft hier uw scorematrix weer. Inschrijver neemt aan dat meerdere Inschrijvers eenzelfde score kunnen ontvangen. Is deze aanname correct?	Dat is correct. De uiteindelijke score per wens betreft daarbij telkens het gemiddelde van de door leden van de beoordelingscommissie toegekende score.
90	Nee	Proces	Wens 4, Presentatie (pagina 6)	- Is er een maximum aan het aantal inschrijvers dat u uitnodigt voor de presentatie (mits in aanmerking komend voor voorlopige gunning)? En zo niet: wat doet u als de presentaties niet inplanbaar blijken in de tijd die u hiervoor gereserveerd hebt?	Nee, er zit geen maximum aan het aantal Inschrijvers die door Hogeschool Rotterdam worden uitgenodigd voor de presentatie. Echter dient u t.a.v. de schriftelijke beoordeling op wens 1 t/m 3 wel aan de minimale totaalscore van 60%, oftewel ten minste 600 punten, te voldoen om te worden uitgenodigd voor de presentatie. Indien Inschrijver minder dan 600 punten scoort voor wens 1 t/m 3 wordt Inschrijver niet uitgenodigd voor de presentatie.

91	Nee	Proces	Wens 4, Presentatie (pagina 6)	- De presentaties vinden plaats op 16 februari 2021 tussen 11.00 en 15.00 uur. Zullen deze presentaties online plaatsvinden of face to face bij u op locatie?	De presentaties vinden digitaal (via MS Teams) plaats.
92	Nee	Proces	Wens 4, Presentatie (pagina 6)	- De presentaties vinden plaats op 16 februari 2021 tussen 11.00 en 15.00 uur. Inschrijver dient beschikbaar te zijn op deze datum. Wij verschijnen graag voor u met ons best mogelijke team voor deze opdracht, maar weten nu al dat zeker één van de twee betrokkenen uit onze organisatie niet beschikbaar is op deze datum. Is het mogelijk om in overleg een ander moment te plannen, mochten wij tot een van de geselecteerde bureaus behoren?	Dat is helaas niet mogelijk i.v.m. de planbaarheid van de interne agenda's.
93	Nee	Proces	Bijlage 5 – Prijzenblad Onderdeel A	- U vraagt een prijs af te geven voor Uitvoeringskosten voor 1 dag training/opleiding (t.b.v. alle niveau's en onderwerpen) Bij een opleiding zijn er veel elementen die je kunt inzetten die kwaliteitsverhogend maar ook prijsverhogend zijn. Hierdoor wordt een prijs tussen bureaus minder goed vergelijkbaar en prijs je jezelf al snel uit de markt als je extra tooling inzet. Extra tooling is bijvoorbeeld het gebruik van acteurs, gaming, bijzondere sprekers, elearnings of zelfs Virtual reality. Hoe zorgt u voor een goede vergelijkbaarheid? En hoe wilt u dat we hier mee omgaan?	Zie antwoord vraag 8.
94	Nee	Proces	Onderdeel B, Kolom C	- U vraagt hierin de Inzet in uren Inschrijver in te vullen. Wat wordt hiermee bedoeld? Gaat het om de uitvoeringsuren van de trainer?	Dat is correct.
95	Nee	Proces	Onderdeel B, Kolom C	- U vraagt hierin de Inzet in uren Inschrijver in te vullen. Wat beoogt u hiermee? Afhankelijk van het design van de leerinterventie worden verschillende actoren ingezet in een bijeenkomst. Denk aan acteurs, co-trainers, gastsprekers, et cetera. Hoe waarborgt u hier de vergelijkbaarheid tussen aanbieders?	De inzet in uren dient een beeld te geven van de tijdsinspanning die inschrijver per onderdeel verricht.  In het nieuwe prijzenblad worden de uren niet langer meegerekend in de tariefstelling en zijn deze puur informatief. Inschrijver dient in het nieuwe prijzenblad een totaal tarief per onderdeel op te geven. In dit totaal tarief kunnen alle kosten van acteurs, co-trainers, gastsprekers etc. worden verwerkt.
96	Nee	Contract	Concept raamovereenkomst - pag. 8 hoofdstuk 8.2 (Duur en verlenging).	U geeft aan dat u eenzijdig het recht om de raamovereenkomst onder gelijke voorwaarden tweemaal voor een periode van maximaal 12 maanden te verlengen. Gezien de mogelijk contractduur van max 4 jaar is dit niet redelijk. Wij stellen voor de tarieven na een looptijd van 2 jaar te indexeren met een nader te bepalen CBS index. Kunt u hiermee akkoord gaan?	Dat is akkoord, zie tevens eis 39 uit de eisenlijst waarin een indexatie na de initiële contractperiode reeds is voorgeschreven.

97	Nee	Contract	- Overige voorwaarden	<p>Inschrijver legt graag in de dienstverleningsovereenkomst de afspraken vast over Verplaatsing/annulering zodat daar geen onduidelijkheden over ontstaan gedurende de contractperiode. Ons voorstel daartoe:</p> <p>Opdrachtgever is gerechtigd:</p> <p>I. de plaats en/of Uitvoeringsdatum te wijzigen. Dit kan kosteloos tot vier weken voor de Uitvoeringsdatum. Ingeval van wijziging binnen vier tot twee weken voor de Uitvoeringsdatum is Opdrachtgever 25% van de cursusprijs verschuldigd en binnen twee weken voor de Uitvoeringsdatum 50% van de cursusprijs. De nieuwe plaats en/of Uitvoeringsdatum zal gezamenlijk met Opdrachtnemer worden vastgesteld.</p> <p>II. de uitvoering tussentijds te beëindigen. De Opdrachtgever blijft de volledige cursusprijs verschuldigd.</p> <p>III. de Overeenkomst schriftelijk te annuleren. Dit kan kosteloos tot vier weken voor de eerste Uitvoeringsdatum. Ingeval van annulering binnen vier weken voor de eerste Uitvoeringsdatum wordt 100% van de cursusprijs in rekening gebracht.</p> <p>IV. indien Opdrachtnemer namens de Opdrachtgever de locatie en vergaderarrangement heeft verzorgd, zullen de wijzigings- of annuleringskosten daarvan eveneens integraal aan Opdrachtgever in rekening worden gebracht.</p>	Niet akkoord. Opdrachtnemer heeft op het moment van verplaatsing of annulering recht op vergoeding van de tot op dat moment gemaakte kosten. Opdrachtnemer maakt in dat geval inzichtelijk voor Hogeschool Rotterdam welke kosten er tot op dat moment zijn gemaakt.
98	Nee	Inhoud	Programma	- Hoe tevreden bent u over de leiderschapsprogramma's die u tot nog toe door uw leidinggevenden gevolgd werden (Operationeel leidinggeven, Oriëntatietraject Leiderschap, Introductie onderwijskundig leiderschap, MD Programma? En wat is de reden dat u dat nu anders wilt organiseren?	Wij zijn niet ontevreden over wat er tot nu toe is gebeurd maar onze nieuwe visie op leiderschap geeft aanleiding tot een nieuwe frisse blik onder meer omdat er nieuwe vraagstukken spelen (alignement) waar onze huidige programma's geen oplossing voor geven en er in de genoemde programma's in hoofdzaak op de middenmanagementlaag gericht zijn en de andere lagen ook aandacht behoeven.
99	Nee	Inhoud	Programma	- U noemt nergens groeps grootte, wat is uw wens daarbij?	Zie antwoord vraag 78.
100	Nee	Inhoud	Programma	- U spreekt over een integrale en modulaire opzet voor het leiderschapsprogramma. Wat bedoelt u daar precies mee? Wenst u bijvoorbeeld dat leidinggevenden een deel van bijvoorbeeld een leer gang kunnen volgen, een specifieke module?	We willen een opzet die recht doet aan wat er nodig is om de leiderschapsrol te ontwikkelen in lijn met de strategische agenda en de visie op leiderschap (integraal). Wij willen dat onze leidinggevenden bepaalde leerlijnen kunnen volgen, bijv. als nieuw in de rol van leidinggevende. We willen ook dat leidinggevenden een "gat" in de eigen competenties kunnen vullen door één of enkele modules te volgen. Vb. specifieke vaardigheden zoals bijvoorbeeld nodig voor de gespreks cyclus.

101	Nee	Inhoud	Samenwerking	- U noemt dat u samenwerking met expertise binnen en buiten de Hogeschool relevant vindt. Zijn er specifieke partijen/expertise centers met wie u graag verbinding wilt leggen?	Bijvoorbeeld op het gebied van onderwijskundig leiderschap is er ook eigen expertise die we een rol willen geven. Dit is slechts een voorbeeld en zal na gunning met opdrachtnemer worden besproken.
102	Nee	Inhoud	Programma	- U vindt het relevant dat er alignment tussen de verschillende managementlagen plaatsvindt, welke uitdagingen heeft u ervaren waar deze alignment in het leiderschapsprogramma een antwoord op kan geven?	We hebben de uitdaging onderdelen van onze organisatie (de opleidingsteams) meer eigenaarschap over hun onderwijs te geven, binnen de (veranderende) kaders van de hogeschool. Dit stelt grotere eisen aan afstemming en samenwerking (alignment) tussen de verschillende managementrollen (alsook tussen diensten en opleidingen) dan eerder het geval was.
103	Nee	Inhoud	Programma	- In hoeverre kunnen wij bij onze opzet gebruik maken van onze eigen leeromgeving of wenst u gebruik te maken van een reeds bestaande leeromgeving binnen de Hogeschool? En kunt u ons aangeven van welke leeromgeving u gebruik maakt?	Uw leeromgeving heeft onze voorkeur. Wel kan onze eigen HR-Academie logistieke en organisatorische ondersteuning geven.

104	Nee	Contract	Bijlage 3 – Eisenlijst Eis 31	<p>U stelt dat de wet verplicht om een verwerkersovereenkomst af te sluiten.  Wij zijn van mening dat dit niet het geval is.  Het feit dat Hogeschool Rotterdam persoonsgegevens aan ons aanlevert als noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen uitvoeren van een training(s)/opleidingsprogramma maakt ons als ontvanger niet vanzelfsprekend tot verwerker. Wij zijn evenals uw organisatie verwerkingsverantwoordelijke.  Wel sluiten wij, wanneer een klantorganisatie daarop prijs stelt, een Verantwoordelijke – Verantwoordelijke overeenkomst af.</p> <p>Wij zijn als verwerkingsverantwoordelijke in volle breedte gehouden te voldoen aan de vereisten die aan die positie zijn verbonden, en zijn volledig aansprakelijk wanneer wij, binnen de scope van ons eigen handelingen, niet aan de wettelijke voorschriften compliant zou zijn (en niet de klantorganisatie die diensten bij ons inkoop).</p> <p>In de context van de wettelijke voorschriften (voorheen Wbp, nu AVG) is de stelregel: afhankelijk van de mate waarin een organisatie zelfstandig beslissingen tot verwerkingen van persoonsgegevens - i.e. zelfstandig doelen voor verwerkingen en middelen daartoe bepaalt – kwalificeert een organisatie zich als verwerkingsverantwoordelijke of verwerker. Onder de Wbp had onze organisatie zich sinds jaar en dag als verantwoordelijke als zodanig gemeld in het daarvoor bestemde meldingenregister (inmiddels afgeschaft), en onder de AVG is deze positie niet gewijzigd. Uiteraard dient er voor het doen van verwerkingen een passende wettelijke grondslag aanwezig te zijn.</p>	Zie antwoord vraag 55.
105	Nee	Inhoud	Leermethodieken tov diversiteit	<p>Offerteaanvraag - Pagina 10. 2.2.1  Opdrachtnemer wordt gevraagd om het programma voor leiderschapsontwikkeling vorm te geven o.b.v. een effectieve combinatie van verschillende leermethodieken. Hiermee wenst Hogeschool Rotterdam tegemoet te komen aan de diversiteit in de context van leidinggevende posities en medewerkers (een inclusieve benadering).  Wat wordt hier precies mee bedoeld? Wat heeft 'een effectieve combinatie van verschillende leermethodieken' te maken met 'het tegemoet kunnen komen aan de diversiteit en een inclusieve benadering'?</p>	<p>Wij gaan er van uit dat onze leidinggeevenden in staat moeten zijn om te gaan met een diversiteit aan medewerkers en te zorgen voor een inclusieve werkomgeving. Elementen van een inclusieve werkomgeving zijn bijvoorbeeld veiligheid (jezelf mogen kunnen zijn) en talentbenutting (vanuit een diversiteit aan talenten kunnen bijdragen aan het werk). Dat vraagt om inclusieve vaardigheden van leidinggeevenden.</p> <p>Een combinatie van verschillende leermethodieken doet recht aan de diversiteit in leerstijlen en communicatiestijlen van leidinggeevenden, en aan de complexiteit van de inclusieve vaardigheden waarvan wij willen dat de leidinggeevenden die (verder) ontwikkelen.</p>

106	Nee	Inhoud	Aansluiting op de behoefte van het individu en Hogeschool Rotterdam	Offerteaanvraag, 2.2.1 uitgangspunten. U schrijft 'aansluiting op de behoefte van het individu van de Hogeschool Rotterdam. Krijgt de inschrijver de ruimte om vooraf deze behoefte te inventariseren? Kunnen jullie inzicht geven in deze behoefte, aangezien jullie ook vragen om een opzet te maken van het leiderschapsprogramma en wij dan hierop al zoveel mogelijk kunnen aansluiten.	Wij gaan er van uit dat de aansluiting bij die behoefte IN het programma (bijvoorbeeld MD) kan plaatsvinden. Daar waar dat niet het geval is, kan in samenwerking onderzoek naar de behoeften van leidinggevend worden gedaan met de uiteindelijke aanbieder.
107	Nee	Inhoud	• Continu leren dankzij het actief betrekken van leidinggevend via tussentijdse interventies	Offerteaanvraag, 2.2.1 uitgangspunten Jullie schrijven: 'Continu leren dankzij het actief betrekken van leidinggevend via tussentijdse interventies'. Betekent dit interventies buiten de leiderschapsmodules? Maw mag de inschrijver zich 'begeven' op de werkvloer van de deelnemers aan het programma? Bijvoorbeeld met coaching on the job? Of wordt hier gerefereerd aan de leidinggevend van de deelnemers aan het programma?	Beide is mogelijk.
108	Nee	Inhoud	Interactie tussen de verschillende lagen van leidinggevend en deelnemers	Offerteaanvraag, 2.2.1 uitgangspunten Jullie schrijven: "Interactie tussen de verschillende lagen van leidinggevend en deelnemers (hoofden, managers, directeuren, bestuur, ervaren en startend leidinggevend, etc.) t.b.v. onderlinge verbinding tussen de verschillende doelgroepen". Staat het de inschrijver vrij om groepen samen te stellen waarin de hiërarchie wordt losgelaten en wordt gezocht naar -ultieme- diversiteit in de samenstelling van de leidinggevend die gezamenlijk de leiderschapsmodules volgen?	Dat zal bij onderdelen zeker mogelijk zijn.
109	Nee	Inhoud	Huidige leiderschapsprogramma	Offerteaanvraag; 2.2.2. Inhoud leiderschapsprogramma Hoe ziet het huidige MD programma eruit? Wat gaat goed en wat voldoet niet (meer). Is hier een evaluatie van beschikbaar?	Wij zijn niet ontevreden over wat er tot nu toe is gebeurd maar onze nieuwe visie op leiderschap geeft aanleiding tot een nieuwe frisse blik onder meer omdat er nieuwe vraagstukken spelen (alignement) waar onze huidige programma's geen oplossing voor geven en er in de genoemde programma's in hoofdzaak op de middenmanagementlaag gericht zijn en de andere lagen ook aandacht behoeven. Het huidige MD programma bestaat uit een 5-tal tweedaagse waarbij thematisch gewerkt wordt aan leerdoelen gericht op de eigen ontwikkeling, de teamontwikkeling en de context. Door de lockdown is dit programma niet uitgevoerd zoals gepland. Wij hebben geen verwachtingen qua aanpassingen en staan open voor onderbouwde programmavoorstellen.

110	Nee	Inhoud	Change agents	2.2.2. Inhoud leiderschapsprogramma Wat wordt precies verstaan onder 'change agent'? Wat zijn zijn/haar deliverables?	De strategische agenda van de hogeschool ziet een belangrijke rol voor opleidingsteams in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Leidinggevend zijn de change-agents die de ontwikkeling van de opleidingsteams in gang zetten en begeleiden. Hiermee zijn zij cruciaal voor het realiseren van de strategische koers. Zie bijgevoegde bijlage Strategische agenda.
111	Nee	Inhoud	Aantal deelnemers	Offerteaanvraag, 2.3 Paragraaf huidige situatie Jullie beschrijven het aantal mensen dat afgelopen jaren heeft deelgenomen aan leiderschaps activiteiten. Wij tellen gemiddeld zo'n 35 personen, tov van een populatie van 218 leidinggevend. Ons lijkt dit een relatief laag aantal. Hoe kijken jullie daarnaar? En naar de toekomst toe: 'Krijgen de leiderschapmodules en MD trajecten een verplicht karakter of is deelname vrijblijvend'? Betekent dat er gemiddeld zo'n 35 deelnemers zullen zijn die deelnemen aan het leiderschapsprogramma of wil Hogeschool Rotterdam meer leidinggevend verleiden om mee te doen?	Tot nu toe hebben voornamelijk instromende middenmanagers deelgenomen. Ons nieuwe programma is voor het gehele management, alle lagen, zittend en nieuw bedoeld. De gegeven cijfers zijn dus een referentie en geen uitgangspunt voor de nieuwe gewenste situatie.
112	Nee	Inhoud	E-learning omgeving	Overige vraag. Is er een kant-en-klare e-learning omgeving binnen de hogeschool Rotterdam waarvan de inschrijver gebruik mag maken? En is er samenwerking met de ontwikkelaars van een dergelijke leeromgeving mogelijk?	Nee.
113	Nee	Inhoud	Verantwoordelijkheid werven deelnemers	Overige vraag Wie zien jullie verantwoordelijk voor het werven en eventueel selecteren van de deelnemers?	Hogeschool Rotterdam zal zelf de kandidaten (leidinggevend) selecteren voor deelname aan (onderdelen) van het programma.
114	Nee	Inhoud	Co-creatie met deelnemers mogelijk	Offerteaanvraag, 2.2.1 uitgangspunten Is er de mogelijkheid tot co-creatie met leidinggevend/de doelgroep bij de ontwikkeling van het leiderschapsprogramma?	Graag zelfs. Wat ons betreft bij de uitwerking van het programma na de gunning. Dat is tijdens de aanbesteding echter niet mogelijk.
115	Ja	Juridisch	Kwaliteitszorgsysteem	Wij beschikken niet over een gecertificeerd kwaliteitssysteem. Wel hebben wij een kwaliteitssysteem, waar we door SVWN (Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland) iedere vier jaar op worden gecontroleerd om onze accreditatie voor Visitaties te ontvangen. Eind 2020 is deze accreditatie weer geweest, en waar we positief op beoordeeld zijn. Is dit voor jullie voldoende om aan deze beroepsbekwaamheid eis te voldoen. Wij kunnen onze procesbeschrijvingen en kwaliteitssysteem opsturen. Verwachten jullie dan ook nog een beschrijving van de afwijking van NEN/ISO9001? Dit zal ons namelijk veel uitzoek tijd kosten, waar we liever tijd besteden aan het schrijven van een goede offerte.	Zie antwoord vraag 11.

116	Nee	Inhoud	Inhoudelijk voorstel tov co-creatie	Offerteaanvraag, 2.2.2 Inschrijver wordt in de wensen (Bijlage 4) gevraagd om een inhoudelijk voorstel in te dienen van het volledige leiderschapsprogramma. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van het programma vanuit de visie een onderdeel van de opdracht. Hoe zien jullie deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheid?	Het inhoudelijke voorstel is bedoeld om in de aanbesteding de beoordeling op te kunnen maken. De intentie is om dit programma door de winnende partij in samenwerking met de hogeschool verder te laten uitwerken in genoemde periode. Graag wel enkele uitgewerkte inhoudelijke voorbeelden, maar het hele programma hoeft nog niet inhoudelijk uitgewerkt te zijn.
117	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.2	U geeft aan dat het leiderschapsprogramma zich moet richten op startende en zittende, maar ook potentiële leidinggevendenden. Op welke manier wilt u laatstgenoemde groep bedienen, in de centrale lijn dan wel decentraal? Het valt ons namelijk op dat deze doelgroep na paragraaf 2.2 niet meer expliciet wordt genoemd.	Wat is de centrale dan wel decentrale lijn? Aankomend talent is een doelgroep maar we hebben nog geen ideeën over hoe deze te gaan bedienen. Een voorstel is dus aan de Inschrijver.
118	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.2.2	Kunt u concreet aangeven welke (andere) administratieve werkzaamheden, buiten die u noemt, wel en niet tot de scope van de van opdracht behoren? We denken aan indelen van groepen, informeren en uitnodigen van (aspirant/potentiële) deelnemers etc.	De genoemde taken kunnen door onze HR-Academie worden ondersteund. Het gaat ons om de inhoudelijke regie.
119	Nee	Inhoud	Kental frequentie	Bijlage 5 - prijzenblad Op het prijzenblad staat in de rij 'Jaarlijkse kosten voor regievoering, ondersteuning en evaluatie van het leiderschapsprogramma', bij de kolom frequentie het getal 4. En bij ontwikkelkosten en uitvoeringskosten het getal 4. Waar refereren deze frequentie getallen aan? Zijn dat aantal jaren / aantal te ontwikkelen trainingen? En op basis waarvan zijn deze getallen bepaald. Is dus bijvoorbeeld 10 trainingen het maximum aantal wat ontwikkeld mag worden?	Zie antwoord vraag 77. De frequentie t.a.v. het aantal te ontwikkelen trainingen geldt als indicatie. Het kan in de praktijk zijn dat er behoefte is aan meer of minder ontwikkeling.
120	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.2.3	Wat is de visie van de Hogeschool van Rotterdam op onderwijskundig leiderschap?	Het vermogen van onze leidinggevendenden om de beoogde verandering in hun opleidingsteams naar eigenaarschap van onderwijs aan te sturen.
121	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.2.3	Wat kenmerkt onderwijskundig leiderschap in de context van de Hogeschool van Rotterdam?	Onderwijskundig leiderschap wordt verwacht van onze docenten (met name hogeschool- en hoofddocenten) en onderzoekers (met name lectoren). Het onderwijskundig leiderschap zoals hier door de commissie wordt bedoeld, gaat meer over het veranderkundig vermogen van leidinggevendenden.
122	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.3	In hoeverre hebben beoogde deelnemers van de aangeboden programma's ervaring opgedaan met online leren en online werkvormen?	Dat is onbekend. De deelnemers aan het MD van dit jaar hebben door omstandigheden online gewerkt. Verder is door de uitdaging ons onderwijs online aan te bieden dit jaar niemand binnen de hogeschool meer helemaal blanco op het gebied van online leren en online werkvormen.

123	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.3	Wat zijn (gemeenschappelijke en per activiteit) succesfactoren gebleken bij genoemde, eerder verzorgde, opleidingsprogramma's? Met andere woorden: welke interventies hebben een goed leerrendement opgeleverd en waarom is dat?	Oud deelnemers van het programma geven aan dat intervisies in MD programma een goed leerrendement hebben opgeleverd, er is sprake van persoonlijke coaching. Het is prettig te ervaren dat, dat waar je tegen aanloopt, je collega ook ervaart en van elkaar leren.
124	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.3	Wat zijn (gemeenschappelijke en per activiteit) faal-factoren gebleken bij genoemde, eerder verzorgde, opleidingsprogramma's? Met andere woorden: welke interventies hebben (te) weinig leerrendement opgeleverd en waarom is dat?	In het verleden is geprobeerd beleidsissues onderdeel te laten worden van het ontwikkeltraject. Dit wordt nog niet als succesvol ervaren.
125	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.3	Kunt u aangeven welke ervaring de beoogde deelnemersgroep heeft met werkplekleren en learning on the job en in welke mate dat succesvol is geweest?	Ook onze startende managers hebben eerder al doende lerend een professionaliteit opgebouwd als bijvoorbeeld docent. Formeel werkplekleren en learning on the job is bekendheid niet in algemene zin te stellen. Het is geen homogene groep.
126	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.3	Kunt u aangeven welke ervaring de beoogde deelnemersgroep heeft met werkplekleren en learning on the job en in welke mate dat succesvol is geweest?	Zie antwoord vraag 125.
127	Nee	Contract	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.2.5	U stelt dat de raming € 150.000 per jaar is (dus € 300.000 voor twee jaar). U stelt ook dat het maximum € 300.000 per jaar is, dus € 600.000 per twee jaar. In het Prijzenblad is er sprake van dat "... de inhoud van het leiderschapsprogramma (zie Deel B. Uitvoering leiderschapsprogramma) [...] het plafondbedrag van € 300.000,- niet [mag] overschrijden." Bedoelt u op het Prijzenblad € 300.000 per jaar of voor twee jaar. In dat laatste geval zien wij een tegenspraak met het gestelde in het Aanbestedingsdocument. Wij horen graag uw visie in deze.	De inhoud van het leiderschapsprogramma (Deel B. Uitvoering leiderschapsprogramma) mag het plafondbedrag van € 300.000,- (per jaar) niet overschrijden.  Omdat Hogeschool Rotterdam niet eerder gebruik heeft gemaakt van een dergelijk leiderschapsprogramma is een inschatting van de exacte kosten niet mogelijk. De € 150.000,- zoals aangegeven in de Offerteaanvraag is gebaseerd op diverse trajecten welke in het verleden t.a.v. leiderschapsontwikkeling hebben plaatsgevonden. Hogeschool Rotterdam verwacht dat de kosten op het gebied van leiderschapsontwikkeling n.a.v. de onderhavige overeenkomst in de komende jaren toe zullen nemen. Hierbij wenst Hogeschool Rotterdam in het eerste jaar maximaal € 300.000,- te besteden. Dit bedrag kan voor de opvolgende jaren worden herzien. Zie paragraaf 2.2.5 uit de Offerteaanvraag en eis 19 uit de Eisenlijst.

128	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.1	Kunt u aangeven welke concrete interventies er zijn geweest en gaan komen om draagvlak te creëren onder de beoogde doelgroep en daarmee de instroom op deze programma's te stimuleren?	Voor het MD programma worden kandidaten persoonlijk benaderd. Het gaat veelal om managers die nieuw zijn in hun rol. Deze benaderingswijze is succesvol.
129	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.1	Kunt u een indicatie geven van het aantal deel te nemen leidinggevendenden per laag? Of u verwachting daarover?	Zie antwoord vraag 78.
130	Nee	Proces	Bijlage 3 Eisenlijst	Uit zijn eigen verklaring verklaart de Opdrachtnemer te beschikken over de vereiste competenties en te willen voldoen aan de gestelde eisen. Wat is uw overweging als Opdrachtgever om alle eisen apart te formuleren en te doen ondertekenen?	De eisen uit de eisenlijst geeft de Opdrachtnemer inzicht in hetgeen waarmee hij akkoord gaat en kan hier in de toekomst geen onduidelijkheid over ontstaan.
131	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 2.2.3	Hier formuleert u de behoefte aan MD voor startende onderwijs- en dienstenmanagers dat hen toerust voor hun taak als 'change agent' in de organisatie. Kunt u aangeven vanwaar specifiek de startende managers de rol van change agent dienen te vervullen?	De strategische agenda van de hogeschool ziet een belangrijke rol voor opleidingsteams in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Leidinggevendenden zijn de change-agents die de ontwikkeling van de opleidingsteams in gang zetten en begeleiden. Hiermee zijn zij cruciaal voor het realiseren van de strategische koers. Het gaat niet specifiek om nieuwe managers, ook zittende managers vervullen deze rol.
132	Nee	Proces	Offerteaanvraag EA Leiderschapsprogramma paragraaf 5.2.2b	U geeft aan dat leverancier in bezit moet zijn van een gecertificeerd kwaliteitssysteem /keurmerk zoals ISO9001. Onze diensten voldoen aan de ISO9001 eisen. We hebben ervoor gekozen deze niet te certificeren. Onze systemen en dienstverlening worden geauditeerd en zijn gecertificeerd door het Centraal Register Kort Beroepsopleiding. Daarmee zijn wij een erkende opleidingsinstelling. Is het CRKBO keurmerk afdoende?	Zie antwoord vraag 11.
133	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 5.2.1	Doelt u op bedrijfsaansprakelijkheid of beroepsaansprakelijkheid? Wij hebben beide, maar om misverstanden te voorkomen horen we graag welke u verwacht.	Bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering van ten minste € 250.000,- per gebeurtenis en minimaal € 1.000.000,- per verzekeringsjaar.

134	Nee	Juridisch	Bijlage 3, eis 31	<p>U wilt graag een verwerkersovereenkomst met ons afsluiten.</p> <p>Op basis van ervaringen van de afgelopen jaren en op basis van voortschrijdend inzicht - nu er steeds meer bekend wordt over een juiste interpretatie en toepassing van de AVG - hebben wij geconcludeerd dat er géén sprake is van een verwerkersrol.</p> <p>Allereerst moet bepaald worden wie van de partijen de rol van verwerkingsverantwoordelijke heeft. Het is zeker niet zo dat in elke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie de leverancier automatisch verwerker is. Dit hangt erg af van de aard van de dienstverlening. Voor de rol van verwerker moet verwerking van persoonsgegevens het primaire doel zijn van de inschakeling van de verwerker. Is de uitwisseling van persoonsgegevens niet het hoofddoel van de overeenkomst, maar slechts een afgeleide hiervan, dan is er géén sprake van een verwerker en zijn beide partijen zelf verantwoordelijk voor de verwerking van de persoonsgegevens.</p> <p>In onderhavig geval gaat het om een leiderschapsprogramma. De verwerking van persoonsgegevens is 'bijvangst' en niet het primaire doel van de overeenkomst. Daar komt nog eens bij dat trainers te maken hebben met beroepsethiek, zeker als er ook aspecten van coaching aan de orde zijn. Het beroepsmatig handelen van trainers/coaches kenmerkt zich door professionele autonomie en verantwoordelijkheid. Ze hebben zich bovendien te houden aan codes van beroepsverenigingen waarbij zij aangesloten zijn. De rol van verwerker is hiermee in strijd. Een verwerker handelt namelijk uitsluitend op instructie van verwerkingsverantwoordelijke en dat</p>	Zie antwoord vraag 55.
135	Nee	Inhoud	Bijlage 10, visiedocument leiderschap	In bijlage 10 staat een notitie in de kantlijn waaruit we zouden opmaken dat deze versie van de visie niet de definitieve is. Kunt u aangeven of dit de definitieve versie is en zo nee, wilt u ons van de juiste versie voorzien?	Bijgaand treft u de definitieve versie aan.
136	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.1	Bij ontwerpcriteria en regievoering stelt u dat u verwacht dat opdrachtnemer het programma in cocreatie met andere partijen uit de markt vormgeeft die een expertpositie hebben. Kunt u toelichten waarom u dit vraagt? Wij beschikken intern over voldoende experts en expertise om de opdracht zelfstandig uit te voeren. Kunt u ook aangeven wat de achtergrond van deze wens is en of het hier om een verplichting gaat?	Wij hebben eigen expertise die we willen benutten in co-creatie met de aanbieder. We geloven in leren van elkaar en dat geen enkele partij de beste zal zijn op alle thema's.

137	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.1	Op pagina 12, voorlaatste alinea van paragraaf 2.2.1, stelt u dat opdrachtnemer de opdracht start met het samen met de hogeschool en eventuele externe experts opstellen van een programma. Hoe verhoudt zich dat tot uw wens 2 waarin u vraagt om een uitwerking van het volledige leiderschapsprogramma?	Het inhoudelijke voorstel is bedoeld om in de aanbesteding de beoordeling op te kunnen maken. De intentie is dit programma door de winnende partij in samenwerking met de hogeschool verder te laten uitwerken in genoemde periode. Graag wel enkele uitgewerkte inhoudelijke voorbeelden, het hele programma hoeft nog niet inhoudelijk uitgewerkt te zijn. Zie ook antwoord vraag 119.
138	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.1	Op pagina 12, laatste alinea van paragraaf 2.2.1, stelt u dat na het akkoord van de hogeschool Rotterdam een start gemaakt wordt met de daadwerkelijke invulling van het programma. We vermoeden dat u bedoelt 'met de daadwerkelijke uitvoering van het programma'. Kunt u ons vermoeden bevestigen en zo nee, kunt u toelichten wat u met 'invulling' bedoelt?	Wij gaan er van uit dat het programma dat u voorstelt na gunning zal worden bijgesteld, inhoudelijk ingevuld en vervolgens uitgevoerd. Hogeschool Rotterdam verwacht niet dat Inschrijver op basis van de verstrekte informatie een inhoudelijk volledig uitgewerkt maatwerkprogramma kan aanbieden. De structuur/opzet en inhoud van de programma's (op hoofdlijnen) dienen bij inschrijving duidelijk te zijn.
139	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.2	U wilt dat het bestaande MD-programma voor (beginnende) onderwijs- en dienstmanagers onderdeel uitmaakt van het nieuw te ontwikkelen leiderschapsprogramma. Nemen de deelnemers aan het MD-programma op enig moment ook deel aan het leiderschapsprogramma en, andersom, kunnen deelnemers aan het leiderschapsprogramma op enig moment deelnemen aan het MD-programma?	Dat zou zeker het geval kunnen zijn. Op dit moment is er alleen MD en andere op die rol gerichte programma's.
140	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.5	U stelt dat het aantal deelnemers aan het programma per jaar sterk kan variëren. Waar wordt die onzekerheid door veroorzaakt? Kunt u ook aangeven hoe u bereikt/stimuleert dat leidinggevendenden deelnemen aan het programma? En is het uw wens om uiteindelijk alle leidinggevendenden deel te laten nemen of is dat niet de intentie?	Het is onze bedoeling al onze leidinggevendenden toe te rusten voor hun rol zoals beschreven in de visie op leiderschap. Wij zullen hen daar actief toe uitnodigen. Afhankelijk van de invulling van het programma kan dat leiden tot soms een grote participatie en soms een wat lagere. Specifiek voor het huidige MD programma (onderdeel) geldt dat de deelnemersaantallen grotendeels afhankelijk zijn van instroom nieuwe onderwijsmanagers/leidinggevendenden.
141	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.2	Hoelang duurt het huidige MD-programma en hoe is dat op dit moment opgebouwd? Hoe worden de deelnemers eraan geselecteerd?	Het huidige MD programma bestaat uit een 5-tal tweedaagse waarbij thematisch gewerkt wordt aan leerdoelen gericht op de eigen ontwikkeling, de teamontwikkeling en de context. Door de lockdown is dit programma niet uitgevoerd zoals gepland. Wij hebben geen verwachtingen qua aanpassingen en staan open voor onderbouwde programmavoorstellen. Nieuwe (onderwijs)managers worden uitgenodigd en zittende managers die niet eerder deelnamen.

142	Nee	Inhoud	Bijlage 5, prijzenblad	Boven één van de kolommen staat 'max aantal deelnemers HR'. Wat bedoelt u met 'deelnemers HR'? Nemen naast leidinggevendenden ook medewerkers van de afdeling HR deel?	Het gaat hier om leidinggevendenden.
143	Nee	Inhoud	Bijlage 4, wensenlijst	Wat is de (maximale) lengte van het leiderschapsprogramma dat u voor ogen heeft? En hoeveel uur kunnen leidinggevendenden er maximaal gedurende het programma aan besteden?	Dit is afhankelijk van wat nodig is om de gestelde doelen te realiseren, binnen redelijke grenzen.
144	Nee	Inhoud	Bijlage 4, wensenlijst, wens 2	U geeft aan dat we bij wens 2 maximaal 4 pagina's bijlagen mogen toevoegen. Kunt u ermee akkoord gaan dat we bij wens 1 en 3 ook maximaal 4 pagina's bijlagen toevoegen?	Dat is niet akkoord. De beantwoording van deze wensen dient binnen het gesteld aantal pagina's plaats te vinden.
145	Nee	Inhoud	Bijlage 5, prijzenblad	De vergelijkingsprijs lijkt gebaseerd te worden op het aantal opleidingen (en bijbehorende uitvoeringsuren) dat wij voorstellen voor uw leiderschapsprogramma. Verschillende aanbieders, zouden een heel verschillende aantal opleidingen kunnen voorstellen waardoor de prijzen niet goed te vergelijken zijn. Klopt onze veronderstelling en zo ja, staat u ervoor open om alleen een dagdeeltarief als vergelijkingsprijs te nemen – zodat de hoeveelheid werk (c.q. kwaliteit) niet meegewogen wordt in het prijsaanbod?	Hogeschool Rotterdam staat niet open voor een dagdeel tarief. In het nieuwe prijzenblad dient Inschrijver de kosten per onderdeel te vermelden.  De inhoud van het prijzenblad dient te corresponderen met de uitwerking van wens 2. De uitwerking van het programma (wens 2) dient te worden vertaald naar het prijzenblad. Inschrijver is zelf verantwoordelijk voor het vertalen van de inhoud naar het prijzenblad. Indien de inhoud niet overeenkomst of indien er sprake is van 1 of enkele onderdelen op het prijzenblad, zal dit worden beschouwd als een manipulatieve of irrisieele inschrijving zoals in de Aanbestedingswet is beschreven.
146	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2	Kunt u een uitgebreidere toelichting geven in wat uw voorstelling is bij het 'leiderschapsprogramma'? Het lijkt een 'menukaart' aan trainingen te moeten worden (waarvan één gericht is op startende leidinggevendenden / het MD programma) die stand-alone aangeboden kunnen worden alsmede in samenhang. En die in samenhang de ontwikkeling van leiderschap binnen de Hogeschool faciliteren. Klopt onze veronderstelling en zo nee, zou u kunnen toelichten wat u wel verwacht?	Dat is correct.
147	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.3	U omschrijft enkele opleidingen die tot op heden zijn georganiseerd. Wat zal de status van deze opleidingen zijn na gunning van de opdracht? Wilt u ze bijvoorbeeld vervangen door ons aanbod, blijft het naast elkaar bestaan, wilt u ze doorontwikkelen in het integrale aanbod?	Deze worden vervangen dan wel doorontwikkeld in het integrale aanbod.
148	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, paragraaf 2.2.3	U omschrijft de doelstelling van de raamovereenkomst. Wat is uw doelstelling met het leiderschapsprogramma? Wat wilt u met de inzet van het programma realiseren voor de organisatie Hogeschool Rotterdam? Wat levert het voor u op?	Door de gezamenlijke ontwikkeling van ons leiderschap zijn we in staat onze strategische agenda te realiseren en hiermee onze opleidingsteams in staat te stellen de kwaliteit van hun onderwijs en eigen professionele identiteit dusdanig te vergroten dat het studiesucces voor alle studenten toeneemt.

149	Nee	Inhoud	Bijlage 4, Wensenlijst, wens 1	Kunt u toelichten wat u verstaat onder ontwikkel- en implementatiestrategie? Wat valt volgens u onder ontwikkeling en wat onder implementatie?	Ontwikkelstrategie: de werkwijze die Inschrijver volgt t.a.v. de ontwikkeling van (de inhoud van) het leiderschapsprogramma t.b.v. Hogeschool Rotterdam. Implementatiestrategie: de wijze waarop Inschrijver het ontwikkelde leiderschapsprogramma zal implementeren binnen de organisatie (Hogeschool Rotterdam).
150	Nee	Inhoud	Bijlage 5, Prijzenblad	Bij ontwikkel- en uitvoeringskosten voor één training geeft u een frequentie van 10 op. Waar is deze frequentie op gebaseerd?	Deze frequentie is fictief en bedoeld om de vergelijkbaarheid te vergroten van de inschrijvingen.
151	Nee	Contract	Leverancier kwalificatie	Wat zijn uw eisen en wensen ten aanzien van het type dienstverlener? (te denken aan: academisch instituut / trainingsburo, omvang organisatie, ervaring: aantal gelijkwaardige grootschalige trajecten?)	Zie hoofdstuk 5 van de Offerteaanvraag voor de eisen t.a.v. de inschrijver.
152	Nee	Contract	NVAO	Is een NVAO accreditatie (van de leverancier) vereist dan wel gewenst?	Nee.
153	Nee	Inhoud	Bijlage 10: Leiderschapsvisie	Hoe is de huidige leiderschapsvisie tot stand gekomen en in hoeverre is deze gedeeld binnen de organisatie en waarin verschilt deze visie van de vorige?	Dit is de eerste formele visie. Deze is op basis van documenten en gesprekken in de organisatie tot stand gekomen en verrijkt met een aantal klankbordsessies met een gemengde groep leidinggevendenden. De visie is vastgesteld door het CvB maar nog niet formeel ingestemd door de medezeggenschap en hierom nog niet gedeeld in de organisatie.
154	Nee	Uitvoering	Offerteaanvraag: paragraaf 2.3	U beschrijft welke activiteiten in de afgelopen jaren zijn ondernomen op het gebied van leiderschapsontwikkeling. Kunt u het beeld van de huidige deelnemersgroep specificeren in relatie tot eerdere ervaringen met de beschreven activiteiten? Met andere woorden: hoeveel en welke deelnemers hebben al eerder deelgenomen aan activiteiten op het gebied van leiderschapsontwikkeling? Kunt u een beeld geven wat in het verleden niet heeft gewerkt en niet de gewenste leereffecten heeft opgeleverd en waarom niet?	Veel onderwijs en dienstenmanagers hebben eerder deelgenomen, de andere leidinggevendenden slechts op deelonderwerpen (gespreksvaardigheden bijv.) dan wel lang geleden.
155	Nee	Proces	Maatschappelijk verantwoord	Wilt u impact meten/aantoonbaar maken? Zoja: zijn er eisen/wensen/gedachten over de wijze waarop? En is voor impact metingen een separaat budget gereserveerd of dient dit opgenomen te worden in de algehele aanbieding?	De vraagstelling van Inschrijver is niet geheel duidelijk. Inschrijver dient t.a.v. het indienen van de Inschrijving uit te gaan van hetgeen gevraagd is in de Offerteaanvraag en bijhorende bijlagen.

156	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag: Paragraaf 2.2	U beschrijft de huidige situatie in paragraaf 2.3. U beschrijft de gewenste situatie op het niveau van de aanpak (paragraaf 2.2.). Wat wij er niet in lezen is de 'van-naar' beweging: wat zijn de gewenste doelstellingen voor de hogeschool die meer, beter, anders bereikt moeten worden op het gebied van leiderschap? Waarom is er behoefte aan een inhoudelijke aanpassing in de huidige aanpak/het huidige leiderschapsprogramma? Waar liggen de speerpunten, ambities, zorgen en kansen ten opzichte van de huidige periode en welke factoren belemmeren eventueel de gewenste situatie?	De strategische agenda van de hogeschool ziet een belangrijke rol voor opleidingsteams in de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Leidinggevend zijn de change-agents die de ontwikkeling van de opleidingsteams in gang zetten en begeleiden. Hiermee zijn zij cruciaal voor het realiseren van de strategische koers. Het gaat niet specifiek om nieuwe managers, ook zittende managers vervullen deze rol. Door de gezamenlijke ontwikkeling van ons leiderschap zijn we in staat onze strategische agenda te realiseren en hiermee onze opleidingsteams in staat te stellen de kwaliteit van hun onderwijs dusdanig te vergroten dat het studiesucces voor alle studenten toeneemt. Zie bijlage Strategische agenda.
157	Nee	Inhoud	Paragraaf 2.2.2 en Bijlage 4	U verwacht een SMART-beschrijving van een plan van aanpak inclusief projectplanning (wens 1), een beschrijving van een volledig, integraal en modulair leiderschapsprogramma (wens 2) inclusief duur en opzet per onderdeel/module en een prijsspecificatie voor de respectievelijke onderdelen van dat programma (bijlage 5). Tegelijk geeft u aan dat opdrachtnemer met externe en interne partijen tot zo'n leiderschapsprogramma komt in de eerste maanden van de opdracht. Kunt u de weging van de punten specificeren: wat is in de weging de verhouding van de uitwerking op hoofdlijnen ten opzichte van de specifieke gedetailleerde uitwerking.	De weging van de wensen is opgenomen in paragraaf 4.4.1 van de Offerteaanvraag en is tevens specifiek bij de uitwerking van de wensen (Bijlage 4) benoemd. T.a.v. de uitwerking van de wensen geldt; beantwoording van de gevraagde aspecten (per wens) worden in zijn geheel beoordeeld. Concreet; elke wens wordt beoordeeld middels 1 score conform de scoretabel zoals omschreven op pagina 25 van de Offerteaanvraag. De uiteindelijke score is voor elke wens het gemiddelde van alle beoordelingen (van alle verschillende leden uit de beoordelingscommissie).
158	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag: Paragraaf 2.2.3.1	U vraagt om een toekomstbestendig programma voor leiderschapsontwikkeling. Kunt u aangeven wat uw definitie is van 'toekomstbestendig' en daarmee ook wat het niet is?	Met toekomstbestendig verwijzen we naar de gewenste flexibiliteit om in deze snel veranderende wereld ook te kunnen meebewegen in ons leiderschapsprogramma.
159	Nee	Juridisch	Offerteaanvraag: Paragraaf 5.3	U vereist dat alle betrokken partijen bij de opdrachtnemer voldoen aan alle technische en beroepsbekwaamheid eisen waaronder het NEN ISO kwaliteitssysteem (of vergelijkbaar). Wij maken graag gebruik van professionals (ZZP-ers) met een uniek talent, aanbod, expertisegeraad die als onderaannemer het leiderschapstraject versterken. In bijlage 3 geeft u bij Eis 13 aan dat dat ook mogelijk is. Handhaaft u de harde eis dat onze onderaannemers die onder het kwaliteitssysteem van ons als hoofdaannemer ressorteren, een eigen kwaliteitssysteem moeten hebben? Ook als het om ZZP-ers gaat?	Nee, Inschrijver dient te beschikken over een ISO 9001 certificaat. In te zetten ZZP-ers hoeven niet te beschikken over een ISO 9001 certificaat. Alle in te zetten derden dienen wel een ingevuld UEA in te dienen (na gunning van de opdracht).

160	Nee	Proces	Bijlage 4 - Wensenlijst: Wens 1 & 2	In beide wensen is het verzoek in te gaan op de projectorganisatie, de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de regievoering en hoe de samenwerking met Hogeschool Rotterdam wordt georganiseerd. Onderwerpen die in onze ogen te maken hebben met de invulling van 'contractmanagement/partnership', alleen in iedere Wens wordt het net iets anders gevraagd. Gezien het beperkt aantal pagina's per Wens, zou u in overweging willen nemen om dit onderwerp onder 1 van de 2 wensen te laten beschrijven?	Nee, beide wensen hebben een andere context. Wens 1 heeft betrekking op implementatie van het programma en Wens 2 op de daadwerkelijke uitvoering van het programma.
161	Nee	Proces	Bijlage 4 - Wensenlijst: Wens 3	U vraagt hier om een soepele en efficiënte overdracht bij beëindiging van de Overeenkomst. Kunt u aangeven welke elementen u hiervoor wilt zien en welke niet? Wat heeft eventueel in het verleden een soepele en efficiënte overdracht bij beëindiging belemmert?	Wij willen niet dat bij beëindiging het bestaande programma volledig verdwijnt. We willen ervaringsgegevens kunnen meenemen naar een nieuwe partner. We willen in het redelijke trainingen/modules waarbij we voor de ontwikkeling hebben betaald ook mee kunnen nemen naar een eventuele nieuwe situatie.
162	Nee	Contract	Programma van eisen	Dient inschrijver op alle ISO 9001-criteria te voldoen, of kan deze aangeven (en beschrijven) op welke punten wordt voldaan, ook als hiermee niet de volledige inhoud van ISO 9001 gedekt is? In welke mate is het niet op alle criteria voldoen een uitsluitingsgrond?	Zie antwoord vraag 11.
163	Nee	Inhoud	Programma van eisen	Welke organisatie-eenheid zal na afloop van het raamcontract het leiderschapsprogramma beheren en doorontwikkelen?	Dit is op dit moment nog niet duidelijk. Hogeschool Rotterdam wenst het programma ofwel zelf ofmiddels een nieuwe overeenkomst met een opdrachtnemer voort te zetten. In het laatste geval zal er naar verwachting een nieuwe aanbesteding plaatsvinden.
164	Nee	Inhoud	Programma van eisen	Zijn er door het CvB beleidsuitspraken gedaan over leiderschap en/of leiderschapsontwikkeling op basis van het visiedocument?	Het visiedocument zijn de uitspraken van het CvB over leiderschap.
165	Nee	Inhoud	Programma van eisen	Is Bijlage 10 ook het daadwerkelijk door het College vastgestelde visie op leiderschap?	Dat is correct.
166	Nee	Proces	Programma van eisen	Wie zijn actief betrokken geweest bij het formuleren van de visie?	Experts, het college zelf, en een deel van de directeuren en managers.
167	Nee	Inhoud	Kwaliteitscriterium 1	Kunt u aangeven hoe gedragen de visie op leiderschap is?	De visie is niet breed gedeeld omdat deze nog door de medezeggenschap moet worden besproken, maar is gebaseerd op breed gedeeld gedachtengoed in de hogeschool en wordt door de bevraagde directeuren en onderwijsmanagers herkend.

168	Nee	Proces	Programma van eisen	Is er een interne projectleider aan deze opdracht gekoppeld?	Hogeschool Rotterdam beschikt over een interne HR-Academie. Werkzaamheden voortkomend uit deze Overeenkomst zullen in samenwerking tussen Opdrachtnemer en medewerkers van de HR-Academie worden afgestemd. Er wordt eventueel een interne projectleider aangesteld.
169	Nee	Proces	Programma van eisen	Is er aan de zijde van de Hogeschool Rotterdam een team gevormd (OeO, andere stakeholders) dat in deze opdracht zal samenwerken met de opdrachtnemer?	Nog niet maar dat zal wel gebeuren.
170	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag - Paragraaf 2.2.2. Inhoud Leiderschapsprogramma en Management Development Programma.	Kunt u aangeven of er reeds gewerkt wordt met een bepaald testsysteem op individuele- en groepsdrijfveren? (Bijvoorbeeld Insights of Management Drives). Tevens horen wij graag of assessments onderdeel uitmaken van de huidige selectieprocedure van (beginnende) leidinggevend.	Er wordt met meerdere testsystemen gewerkt om bijvoorbeeld teamanalyses en loopbaanontwikkeling te ondersteunen. In de selectie van managers speelt dit geen rol. Daar is wel altijd sprake van een assessment.
171	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten, p.11	Is er binnen Hogeschool Rotterdam sprake van een herkenbare leiderschapsstijl? Zo ja, hoe zouden jullie deze omschrijven? Is er een gewenste leiderschapsstijl? Zo ja, hoe zouden jullie deze omschrijven?	Zie de visie op leiderschap.
172	Nee	Proces	Prijzenblad, regel 11 & 12	U vraagt om de ontwikkel- en uitvoeringskosten per dag t.b.v. alle onderwerpen en niveaus van training. Binnen onze trajecten zijn we gewend om ook serious games of andere vormen van ervaringsgericht leren in te zetten. Ervaring leert dat deze interventies een meerprijs (bijv aan materiaal en online ondersteuning) met zich meebrengen. Mogen we een aparte regel opnemen t.b.v. deze extra kosten? Zo blijft de dagprijs zuiverder.	Inschrijver dient t.a.v. de ontwikkeling- en uitvoeringskosten uit te gaan van 1 dag training welke in zijn geheel binnen het eigen bureau kan worden ontwikkeld en vervolgens uitgevoerd.  Indien Inschrijver een serious game in wenst te zetten in het leiderschapsprogramma dan dient Inschrijver dit op te nemen in de uitwerking van wens 2 en deel B van het prijzenblad. Inschrijver dient in dat geval uit te gaan van een prijs per dagdeel.
173	Nee	Proces	Programma van eisen, eis 10	Inschrijver levert als bewijs voor het voldoen aan deze eis de CV's aan van de in te zetten adviseurs. Het CV mag maximaal 2 A4 lang zijn. De motivatie waarom Inschrijver deze persoon voorstelt mag maximaal 1 A4 lang zijn, lettertype Arial 10. Betekent dit dat er 3 pagina per CV (inclusief motivatie) beschikbaar is?	Dat is correct.

174	Nee	Proces	Offerteaanvraag, p.30	Kwaliteitszorgsysteem: u beschrijft dat u verklaringen accepteert die zichtbaar maken dat er sprake is van een kwaliteitsborgingsysteem dat interne processen op systematische wijze worden beheerst en borgt. Kan dit systeem bestaan uit een intern kwaliteitshandboek?	Dit systeem kan inderdaad uit een intern kwaliteitshandboek bestaan welke maatregelen en activiteiten t.a.v. ISO 9001 beschrijft. Zie tevens antwoord op vraag 11.
175	Nee	Proces	Offerteaanvraag, p.30	Samenwerkingsverband of beroep op een derde: In de inleidende zin beschrijft u dat alle partijen moeten voldoen aan de geschiktheidseisen. Bij bullet 2 beschrijft u echter hoe we via een derde partij kunnen voldoen aan een geschiktheidseis. Klopt het dat we voor een geschiktheidseis (bijvoorbeeld een gecertificeerd kwaliteitssysteem) samen mogen optrekken met onze samenwerkende partij in de aanbesteding?	Indien er sprake is van een samenwerkingsverband dienen alle partijen in het samenwerkingsverband te voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen. Indien er voor het voldoen aan een geschiktheidseis een beroep wordt gedaan op een derde, dient Inschrijver op het moment van inschrijven kenbaar te maken voor welk deel van de dienstverlening deze derde wordt ingezet.  Indien Inschrijver een derde inzet om te voldoen aan de geschiktheidseis m.b.t. het kwaliteitscertificaat, dient deze derde een nadrukkelijke rol te vervullen in de uitvoering van de opdracht.
176	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, p.12	Er wordt gesproken over een leiderschapsprogramma dat na de start van de opdracht in 3 maanden ontwikkeld wordt. Onderdeel van dit programma is een MD traject dat na 5 maanden start. Wat zijn, naast het MD programma, onderdelen van het programma. Of is het MD programma al het concrete aanbod binnen het programma?	Een voorstel daartoe is wat wij in deze aanbesteding uitvragen. Wij zien het MD traject als onderdeel van het leiderschapsprogramma.
177	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten, p.11	U beschrijft dat u verwacht dat de opdrachtnemer het programma in co-creatie met onder andere, andere partijen uit de markt vormgeeft en uitvoert. Wat maakt dat u ervoor kiest om, om zowel in het vormgeven en uitvoeren van het programma, te kiezen voor meerdere uitvoerende partijen? En hoe verhouden deze partijen zich tot deze aanbesteding?	Wij hebben eigen expertise die we willen benutten in co-creatie met de aanbieder. We geloven in leren van elkaar en dat geen enkele partij de beste zal zijn op alle thema's.
178	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten, p.11	Onder uitgangspunten beschrijven jullie zowel: Aansluiting op de behoefte van het individu en Hogeschool Rotterdam ALS Persoonlijke leerdoelen als krachtige basis gedurende het hele programma.. Kunnen we obv van deze uitgangspunten constateren dat het persoonlijke leerdoel (als startpunt) belangrijker is dan een vanuit de organisatie vastgesteld einddoel?	Nee beide zijn belangrijk. Als de door de leidinggevende ontwikkelde competenties niet bijdragen aan het bereiken van organisatiedoelstellingen dan heeft het programma de plank misgeslagen.

179	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten, p.11	Regie op ontwikkeling door toepassing van diverse modules; Op welke wijze moeten wij dit uitgangspunt interpreteren?	Regie op ontwikkeling door toepassing van verschillende modules; het wijzigen (verwijderen of invoegen van nieuwe) modules naar aanleiding van de behoefte van Hogeschool Rotterdam en/of relevante ontwikkelingen in de markt.
180	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten, p.11	Hoe staat u tegenover een 0-meting om de persoonlijke leerdoelen van de deelnemers te bepalen?	Dat is voor bijvoorbeeld een MD traject een interessant startpunt.
181	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten, p.11	Zijn er theoretische dan wel veranderkundige concepten die voor u van belang zijn en die in ieder geval terug moeten komen in het programma?	Veranderkundige aanpak moet aansluiten bij de ontwikkeling van een professionele onderwijsorganisatie, teamgerichte aanpak.
182	Nee	Inhoud	Offerteaanvraag, uitgangspunten p.11	Zijn er speciale, aan jullie strategische richting gerelateerde, aandachts- of ontwikkelpunten die aan de orde zouden moeten komen in het programma?	Wij hebben getracht dat zo goed mogelijk in de aanbestedingsstukken te beschrijven. Onderwijskundig leiderschap staat hierbij genoemd.
183	Nee	Inhoud	Leerbehoeften leidinggeevenden	Hebben jullie een inzicht in de leerbehoeften van de leidinggeevenden? Welke (leer)behoeften op het gebied van leiderschap identificeren jullie bij leidinggeevenden? Waar hebben leidinggeevende op dit moment het meeste behoefte aan?	Dat is zeer divers en ook afhankelijk van de mate van vakvolwassenheid. De thematiek rond teamontwikkeling, persoonlijk leiderschap en diversiteit en inclusie wordt veel genoemd en zijn ook onderdelen van de huidige programma's.
184	Nee	Inhoud	Kracht leidinggeevenden	Wat is de kracht van de Hogeschool van Rotterdam op gebied van leiderschap? Waar zijn leidinggeevende goed in?	Dusdanig teams ontwikkelen, coachen en begeleiden dat een team in staat is verantwoordelijkheid te nemen voor een opleidingsprogramma en haar studenten. Leidinggeevenden hebben een onderwijs'hart'.
185	Nee	Inhoud	Problemen bij uitvoeren functie	Welke problemen ervaren leidinggeevenden bij het uitvoeren van hun functie? Wat zijn uitdagingen die leidinggeevenden ervaren tijdens werk?	Citaat manager: 1000 dingen doekje zijn, dan is het soms uitdagend snel te kunnen bepalen of je de juiste beslissing neemt. Citaat begeleider MD: docententeams zijn divers en heel krachtig, managers ervaren niet altijd voldoende steun van de directeur. Eenzaamheid in de functie.
186	Nee	Inhoud	Stimuleren gesprekken tussen leidinggeevenden	“We stimuleren gesprekken tussen (verschillende niveaus van) leidinggeevenden en tussen organisatieonderdelen.” Hoe stimuleren jullie dit nu?	We organiseren hiervoor structureel hogeschoolbrede bijeenkomsten.
187	Nee	Inhoud	2.2.1 Uitgangspunten	Wat verstaan jullie onder regievoering op het programma?	Het borgen van de uitvoering van de doelstellingen en uitgangspunten van het programma en de coördinatie op de uitvoering. In het geval van co-creatie het bewaken van de synergie tussen de verschillende bijdragen en het borgen van de kwaliteit van de externe inbreng. Op het gebied van administratie, logistiek en organisatie kan onze interne HR-Academie ondersteunen.
188	Nee	Inhoud	2.2.1 Uitgangspunten	Doen alle leidinggeevenden in meer of minder mate mee?	Ja.

189	Nee	Inhoud	2.2 Opdrachtschrijving	Wij werken vaak vanuit Inzicht, hebben leidinggevend en binnen jullie organisatie zicht op hun leiderschapscapaciteiten en hoe zij hun leiderschapsgedrag kunnen ontwikkelen?	Dat valt niet in algemene zin te zeggen, er is geen sprake van een homogene groep.
190	Nee	Inhoud	2.3 Huidige situatie	Wat vind u goed aan de huidige activiteiten?	Het huidige programma bestaat uit op het middenmanagement gerichte activiteiten voor in hoofdzaak nieuwe managers en de nieuwe doelgroep is breder namelijk alle leidinggevend en van de hogeschool.
191	Nee	Inhoud	2.3 Huidige situatie	Wat waardeert de doelgroep niet aan de huidige activiteiten?	Door corona is hier nu geen uitspraak over te doen. In het verleden is wel duidelijk geworden dat managers vinden dat ook directeuren zich moeten ontwikkelen, niet alleen managers.
192	Nee	Inhoud	2.3 Huidige situatie	Wat waardeert u minder aan de huidige activiteiten?	Het huidige programma bestaat uit op het middenmanagement gerichte activiteiten voor in hoofdzaak nieuwe managers en de nieuwe doelgroep is breder namelijk alle leidinggevend en van de hogeschool.
193	Nee	Inhoud	Visie op leiderschap	Ik – persoonlijk leiderschap – U schrijft: Van leidinggevend en verwachten we dat het volgende al ruim aanwezig of ontwikkeld is voordat zij met hun nieuwe rol beginnen: stevigheid, stabiliteit, humor, relativeringsvermogen en emotioneel professioneel handelen. Daarnaast is belangrijk dat leidinggevend en plezier beleven aan de uitdagingen die bij hun rol horen. Deze visie zal leiden tot een leiderschapsprofiel waarin in ieder geval de(ze) competenties verder uitgewerkt worden. Wanneer is dit leiderschapsprofiel gereed?	Dat is nog niet bekend.
194	Nee	Proces	Bijlage 9 – Kritieke prestatie indicatoren	Wij zijn een voorstander van het werken met kritieke prestatie indicatoren en het meten van effect en impact. Hebben jullie ook kritieke prestatie indicatoren geformuleerd op het gebied van leiderschapsontwikkeling?	Nee.
195	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 3: Waarom wilt u het programma evalueren?	In het kader van kwaliteitsborging en verdere ontwikkeling dan wel aanpassing van het programma om zo blijvend te voldoen aan de behoefte van Hogeschool Rotterdam.
196	Nee	Uitvoering	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 3: Welke van de volgende factoren wilt u evalueren? 1) De tevredenheid van deelnemers, 2) de nieuwe kennis, vaardigheden en houding van deelnemers, 3) hun veranderende gedrag in de praktijk, 4) de impact van het programma op de organisatie en / of 5) de verhouding kosten en opbrengsten van het programma?	Al deze aspecten zijn in evaluatie van belang (en hebben een zekere onderlinge samenhang).

197	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 2: Wanneer is een werkomgeving voor u divers en inclusief?	Een werkomgeving is voor ons divers als er mensen werken met uiteenlopende zichtbare (bijvoorbeeld uiterlijk) en onzichtbare (bijvoorbeeld manier van denken over leiderschap) kenmerken. De werkomgeving is inclusief als medewerkers en leidinggevendenden deze diversiteit waarderen en ermee om kunnen gaan in hun werk. Zodat er in de interactie en onderlinge communicatie sprake is van een veilige setting waarin je jezelf kunt zijn en je talenten tot hun recht kunnen komen.
198	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 2: U vraagt ons te beschrijven hoe we invulling geven aan de professionalisering van toekomstige (potentiele), nieuwe en zittende leidinggevendenden van de hogeschool en alignement tussen diverse lagen leidinggevendenden binnen de organisatie. Verschilt de noodzaak tot professionalisering tussen de verschillende groepen? Kunt u de noodzaak en behoefte per groep kort beschrijven?	Wij hebben een soll-situatie beschreven in de visie op leiderschap. Wij hebben geen gedegen onderzoek gedaan naar de verschillen in professionaliseringsnoodzaak tussen diverse groepen. Over de diverse rollen heen verschillen leidinggevendenden op het gebied van ervaring en leiderschapstijl.
199	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 2: U vraagt ons te beschrijven hoe we invulling geven aan de professionalisering van toekomstige (potentiele), nieuwe en zittende leidinggevendenden van de hogeschool en alignement tussen diverse lagen leidinggevendenden binnen de organisatie. Wat wilt u over een jaar bereikt hebben met de professionalisering van leidinggevendenden?	Er is een gedegen MD als onderdeel van het leiderschapsprogramma voor nieuwe managers voor een eerste keer doorlopen. Hogeschoolbreed (alle leidinggevendenden) zijn activiteiten ondernomen gericht op alignement en gezamenlijk ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap.  Inhoudelijke wenst Hogeschool Rotterdam in de verbetering van het leiderschap een stap te maken op het gebied van samenwerking. Leidinggevendenden kennen elkaar en weten elkaar te vinden. Ook willen we dat onze leidinggevendenden handelen en sturen vanuit gezamenlijke en gedragen uitgangspunten van de hogeschool. Visie, missie, kernwaarden worden hierbij gehanteerd en uitgedragen. Onze managers doen dit en delen dit met elkaar door middel van dialoog en intervisie.
200	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 2: U vraagt ons te beschrijven hoe we invulling geven aan de professionalisering van toekomstige (potentiele), nieuwe en zittende leidinggevendenden van de hogeschool en alignement tussen diverse lagen leidinggevendenden binnen de organisatie. Op welke gebieden wilt u leidinggevendenden professionaliseren?	Wij zien op basis van de meegestuurde visie op leiderschap en andere informatie graag uw voorstel.

201	Nee	Proces	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 2: U vraagt om een uitwerking van het volledige programma op hoofdlijnen welke informatie vindt u te gedetailleerd en moet volgens u niet worden opgenomen in de uitwerking?	Wij willen graag die informatie die ons helpt een beeld te krijgen van de manier waarop uw organisatie een dergelijk vraagstuk aanpakt, welke inzichten over leren en leiderschapsontwikkeling hier onder zitten en op welke manier dit doorwerkt in het programma. Ook willen wij graag kunnen beoordelen hoe dit programma er in de praktijk uit zal komen te zien door wellicht enkele goed gekozen uitwerkingen. Vanzelfsprekend willen wij kunnen beoordelen of en in welke mate uw voorstel aan onze wensen en eisen voldoet.
202	Nee	Proces	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 1: Welke aspecten van een activiteit moeten in de projectplanning worden genoemd? Bijv. beschrijving activiteit, moment van beschikbaarheid, door wie, voor wie?	Zie vorige vraag.
203	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	U schrijft dat een advies wil ten aanzien van de te volgen ontwikkel- en implementatiestrategie. Waarop moet dit advies van toepassing zijn? Uw leidinggevenden of het programma of beiden of een andere factor?	Beide. Tevens moet het aansluiten bij en uitvoerbaar in de werkpraktijk van de managers zijn.
204	Nee	Inhoud	Bijlage 4 – Wensenlijst	Wens 1: U schrijft: Om een beeld te vormen van de ideeën die Inschrijver heeft bij de onderhavige Opdracht, wordt Inschrijver gevraagd om zijn/haar visie op de Opdracht te beschrijven. Hierbij lijkt het te gaan om de visie op leiderschap en de opdracht. Op welke aspecten van de opdracht wilt u onze visie zien? Inhoud, proces of anders?	Aan de hand van de visie op leiderschap een visie op de ontwikkeling van leiderschap van uw bureau.
205	Nee	Contract	Bijlage 3 – Eisenlijst	Eis 10 - De in te zetten trainers hebben minimaal één vergelijkbare opdracht voor de uitvoering van een leiderschapsprogramma uitgevoerd binnen een vergelijkbare opdrachtgever zoals omschreven in paragraaf 5.2.2. in de Offerteaanvraag. – in hoeverre dienen de trainers ervaring te hebben met trainen in het onderwijs?	Ervaring binnen het onderwijs is niet noodzakelijk. Wel noodzakelijk is minimaal 3 jaar werkervaring in de ontwikkeling en uitvoering van leiderschapsprogramma's voor de managementniveaus zoals beschreven in de opdrachtformulering EN ervaring met 1 opdracht binnen een vergelijkbare organisatie. Met een vergelijkbare opdrachtgever doelt Hogeschool Rotterdam een opdrachtgever met een minimale omvang van 2.000 medewerkers en bestaande uit minimaal 10 verschillende divisies/afdelingen.  Uit de ingediende CV's dient duidelijk te blijken dat trainers voldoen aan deze miniale vereisten.

206	Nee	Contract	Bijlage 3 – Eisenlijst	Eis 10 – De in te zetten trainers hebben minimaal één vergelijkbare opdracht voor de uitvoering van een leiderschapsprogramma uitgevoerd binnen een vergelijkbare opdrachtgever zoals omschreven in paragraaf 5.2.2. in de Offerteaanvraag. – In hoeverre is een referent in het onderwijs van doorslaggevend belang om deel te kunnen nemen aan deze aanbesteding?	Zie antwoord vraag 205. Dit is niet van doorslaggevend belang.
207	Nee	Contract	Bijlage 3 – Eisenlijst	Eis 41 – Is de all-in prijs ook inclusief accommodatiekosten? In de offerteaanvraag worden kosten op dit gebied uitgesproken. Omdat u hier spreekt over een all-in prijs doen wij graag een dubbele check.	Accommodatiekosten zijn niet inbegrepen in de all-in prijs zoals genoemd in eis 41 van Bijlage 3 - Eisenlijst. Indien sprake is van een externe locatie voor het geven van de trainingen, zal Hogeschool Rotterdam zelf zorgdragen voor het zoeken en boeken (en bekostigen) van trainingsaccommodaties.
208	Nee	Inhoud	Visie op leiderschap	Grip op de opgave – Kunnen interne experts ook een rol spelen in het leiderschapsprogramma?	Ja, binnen onze organisatie is veel verschillende expertise en trainingservaring aanwezig.
209	Nee	Inhoud	Visie op leiderschap	Grip op de opgave – Betekent de tekst in dit kopje dat de essentiële kennis en vaardigheden rondom bedrijfsvoering, onderwijs & onderzoek of dienstverlening ook deel uit moeten maken van het leiderschapsprogramma?	Ja, op de inhoud kan de hogeschool echter veel zelf.
210	Nee	Uitvoering	Visie op leiderschap	Grip op de opgave – Welke rol spelen interne experts in het grip krijgen en houden op de opgave?	Dat is niet eenduidig. Interne experts beschikken over een brede expertise op diverse terreinen.
211	Nee	Inhoud	Visie op leiderschap	Ik – persoonlijk leiderschap – Als het leiderschapsprofiel nog in ontwikkeling is, wat betekent dit voor het leiderschapstraject?	Dat de huidige visie op leiderschap het uitgangspunt is.
212	Nee	Inhoud	2.3 Huidige situatie	Wat wordt gewaardeerd aan de huidige activiteiten door de doelgroep?	Het huidige programma bestaat uit op het middenmanagement gerichte activiteiten voor in hoofdzaak nieuwe managers en de nieuwe doelgroep is breder namelijk alle leidinggevendenden van de hogeschool.
213	Nee	Inhoud	2.3 Huidige situatie	Waarom start u nu met een aanbesteding? Wij stellen mede deze vraag omdat er meerdere activiteiten zijn ontplooid en beschikbaar.	Enerzijds vanuit uitgaven aan leiderschapsontwikkeling en anderzijds omdat er momenteel vooral is geïnvesteerd in het MD programma en er nu behoefte is aan alignment tussen de diverse niveau's van leidinggevendenden vanuit strategische agenda.
214	Nee	Inhoud	Leiderschapstools	Zijn er leiderschapstool/managementtools (zoals Management Drives, 360 graden feedback) die jullie intern gebruiken. Zo ja, welke zijn dat? Zo nee, verwachten jullie het gebruik van specifieke tools in het programma?	Er zijn diverse tools die in bijvoorbeeld loopbaanontwikkelingstrajecten worden ingezet maar deze worden niet door de hogeschool ingezet op leiderschapsontwikkeling. Wij hebben geen eisen t.a.v. te gebruiken tools.
215	Nee	Inhoud	HR gegevens en organogrammen	Is er na acceptatie van de opdracht een mogelijkheid om toegang te krijgen tot HR gegevens en interne organogrammen om de organisatie structuur van de Hogeschool nog beter te kunnen begrijpen?	Ja, maar ook nu is die mogelijkheid er via de externe website van de hogeschool. Zie bijlage Functiefamilie-aansturing.

216	Nee	Proces	Samenwerking partijen uit de markt	<p>“We verwachten dat opdrachtnemer in co-creatie met andere partijen uit de markt én uit de organisatie van de hogeschool het programma vormgeeft en uitvoert.”</p> <p>Buiten de activiteiten die er de afgelopen jaren zijn ondernomen, zijn er op dit moment andere partijen betrokken bij een dergelijk (leiderschaps)programma?</p> <p>Met welke partijen uit de markt dient er samengewerkt te worden?</p>	<p>Wij hebben eigen expertise die we willen benutten in co-creatie met de aanbieder. We geloven in leren van elkaar en dat geen enkele partij de beste zal zijn op alle thema's. De afgelopen jaren is binnen onze MD trajecten regelmatig sprake geweest van een dergelijke samenwerking.</p> <p>Zie antwoorden op vragen 7 en 33 m.b.t. de uitgangspunten t.a.v. inschrijving en co-creatie.</p>
217	Nee	Inhoud	Document Offerteaanvraag Pagina 14- 2.3 Huidige situatie	- U noemt bij de activiteit ‘Introductie Onderwijskundig leiderschap’ een aantal inhoudelijke thema’s. In hoeverre verwacht u van aanbieder de inhoudelijke expertise op dit thema?	U verwijst naar een eerder uitgevoerde activiteit. Bij wens 2 echter vraagt de hogeschool naar uw visie op onderwijskundig leiderschap. Inhoudelijke expertise lijkt hiervoor noodzakelijk.
218	Nee	Inhoud	Document Offerteaanvraag Pagina 14- 2.3 Huidige situatie	- U noemt de activiteit ‘Introductie Onderwijskundig leiderschap’: Beschikt u over een inhoudelijk expert in uw eigen netwerk die u voor dit onderwerp zou willen inzetten?	Ja, maar desalniettemin heeft aanbieder eigen expertise op dit gebied nodig.
219	Nee	Inhoud	Document Offerteaanvraag Pagina 13- 2.2.3 Doelstelling	<p>U zoekt een aanbieder die regie voert op de uitvoering van dit programma, in co-creatie met de hogeschool en externe experts uit de markt. Wij kunnen ons voorstellen dat u al een aantal samenwerkingsverbanden heeft met externe experts waar u tevreden over bent en die u graag wilt behouden. Deze experts zullen uw organisatie goed kennen en daardoor extra van toegevoegde waarde zijn.</p> <p>a. U hoeverre is het uw doelstelling dat aanbieder de externe experts uit zijn eigen netwerk betreft?</p> <p>b. Wenst u een aantal samenwerkingsverbanden met experts te behouden? In dat geval zoeken wij graag de samenwerking met deze mensen en partijen om onze krachten te bundelen. Wij hebben hier goede ervaring mee.</p> <p>c. Indien uw antwoord ‘ja’ is op de vorige vraag (vraag b): kunt u een beschrijving geven van de experts en hun expertisegebieden en de aard van de samenwerking die u voor ogen hebt?</p>	<p>Zie ook antwoorden vragen 7 en 33.</p> <p>a. Dit wordt overgelaten aan de expertise en het oordeel van opdrachtnemer. Deze kent haar programma en expertise immers.</p> <p>b. Dit is een onderwerp dat Hogeschool Rotterdam na gunning wenst af te stemmen met opdrachtnemer. Bij Inschrijving hoeft inschrijver hier geen rekening mee te houden.</p> <p>c. Zoals aangegeven in het antwoord op b; Hogeschool Rotterdam wenst dit onderwerp na gunning met Opdrachtnemer te bespreken.</p>
220	Nee	Inhoud	prijzenblad	Moeten we hier het aantal deelnemers per groep invullen of totaal aantal leidinggevendenden dat gaat participeren? Indien aantal per groep ingevuld moet worden, wat is dan het aantal dat gewenst is om de vergelijking tussen bureaus te kunnen maken?	Zie bijgaand het aangepaste prijzenblad.

221	Nee	Inhoud	prijzenblad	Wat bedoelt u met max aantal deelnemers HR? En dan met name HR?	Met max. aantal deelnemers doelt Hogeschool Rotterdam op het aantal medewerkers dat per training/opleiding kan deelnemen. HR staat in deze voor Hogeschool Rotterdam.
222	Nee	Inhoud	wensen - wens 2	U wilt dat het programma bijdraagt aan een diverse en inclusieve werkomgeving. Uiteraard kunnen we hier inhoudelijk op ingaan door dit op te nemen in het programma. Is dat wat u zoekt?	Dat is één van de mogelijkheden om aan deze wens tegemoet te komen.
223	Nee	Inhoud	offerteaanvraag kerncompetentie 1 en 2 (blz 29)	Een soortgelijke organisatie kan dus ook een commerciële organisatie zijn waar op hoog niveau leiderschapontwikkeling heeft plaatsgevonden?	Dat is correct. Inschrijver dient er rekening mee te houden dat de referent een organisatie betreft met minimaal 2.000 medewerkers en minimaal verschillende divisies/afdelingen. Zie tevens antwoord vraag 205.
224	Nee	Inhoud	offerteaanvraag 2.3	Er zijn verschillende trajecten door diverse mensen gevolgd waarvan een MD deel. Kunt u aangeven wat hierin behandeld is en of dit onderdeel zou moeten zijn van het nieuwe MD traject?	Het huidige MD programma bestaat uit een 5-tal tweedaagses waarbij thematisch gewerkt wordt aan leerdoelen gericht op de eigen ontwikkeling, de teamontwikkeling en de context. Door de lockdown is dit programma niet uitgevoerd zoals gepland. Wij hebben geen verwachtingen qua aanpassingen en staan open voor onderbouwde programmavoorstellen. Nieuwe (onderwijs)managers worden uitgenodigd en zittende managers die niet eerder deelnamen.
225	Nee	Inhoud	offerteaanvraag 2.3	Er zijn verschillende trajecten door diverse mensen gevolgd. Hoe wilt u dat we hiermee omgaan in deze aanbesteding om dubbelingen te voorkomen?	Wij zoeken een modulair en flexibel programma voor al onze leidinggevendenden. In het aanbod hoeft geen rekening te worden gehouden met trajecten die eventueel al zijn gevolgd.
226	Nee	Inhoud	eisen - eis 4	U eist: Opdrachtnemer volgt de voor Hogeschool Rotterdam relevante ontwikkelingen inzake wet- en regelgeving en adviseert daarover in de context voor Hogeschool Rotterdam. Daarbij is het noodzakelijk Hogeschool Rotterdam tijdig te attenderen op (mogelijke) wijzigingen in de wet- en regelgeving en de (mogelijke) impact hiervan voor Hogeschool Rotterdam. Onze vraag: deze eis is wel heel erg breed geformuleerd en we missen de koppeling met de uitvraag. Wilt u deze laten vervallen of nader specificeren?	Deze eis is bewust breed geformuleerd. Indien Inschrijver te maken heeft met veranderende wet- en regelgeving welke direct of indirect van invloed is op de dienstverlening (de Raamovereenkomst) aan Hogeschool Rotterdam, verwacht Hogeschool Rotterdam van Inschrijver dat deze kenbaar maakt wat de relevante wijzigingen zijn welke impact deze hebben op de uitvoering van de dienstverlening.
227	Nee	Inhoud	Aantal deelnemers	Zou u willen laten weten hoeveel deelnemers (van de potentiële 200) er na twee jaar dit traject moeten / zouden kunnen hebben gevolgd.	Het is niet de bedoeling dat u één traject aanbiedt dat al onze leidinggevendenden hebben gevolgd. Het is de bedoeling een modulair en flexibel programma aan te bieden waar op grond van de leerbehoefte aan kan worden deelgenomen. Met die nuancering is het de bedoeling dat na twee jaar al onze leidinggevendenden hebben deelgenomen aan (onderdelen van) het leiderschapsprogramma.

228	Nee	Inhoud	Andere programma's	Uit de aanvraag maken we op dat het Leiderschapsprogramma in relatie staat tot andere programma's die binnen de Hogeschool al worden uitgevoerd. Vandaar de vraag: op welke bestaande programma's dient dit Leiderschapsprogramma aan te sluiten en kunnen wij een beschrijving van deze programma's ontvangen?	Inschrijver hoeft hier geen rekening mee te houden bij het indienen van een inschrijving. Het grote kader waar dit programma binnen valt komt voort uit de strategische agenda van Hogeschool Rotterdam: zie bijlage functiefamilie-aansturing.
229	Nee	Inhoud	Profielschetsen	Binnen het functiebouwwerk van de Hogeschool zullen verschillende leidinggevende functies onderscheiden zijn. Mogen wij profielschetsen en/of competentieprofielen van de verschillende management functies ontvangen?	Zie bijlage Functiefamilie-aansturing.
230	Nee	Inhoud	Studiebelasting	Binnen het personeelsbeleid van de Hogeschool zal ongetwijfeld beschreven zijn hoeveel tijd een leidinggevende te besteden heeft aan professionalisering. Voor een goed voorstel is het voor ons van belang om te weten met welke studiebelasting de Hogeschool rekening houdt voor dit programma.	Al onze medewerkers kunnen 10 procent van hun tijd besteden aan professionaliseringsactiviteiten (170 uur per jaar). Voor dit leiderschapsprogramma zijn echter geen uitspraken gedaan over de te investeren tijd. T.a.v. budget dient inschrijver uit te gaan van de omvang gegevens zoals geformuleerd in de Offerteaanvraag.