

Nota van Inlichtingen behorende bij EA MD Programma

Versie 1.0

Datum 19 juni 2020

In verband met het aantal vragen dat wij ontvangen hebben en de extra tijd die nodig was om deze te beantwoorden, wordt de datum voor het indienen van eventuele vragen voor de Nota van Inlichtingen II verschoven van 23 juni voor 14:00 uur naar 25 juni voor 14:00 uur.

Nr	Label	Categorie	Vraag	Antwoord
1	Contract	Annuleringsvoorwaarden	U geeft aan dat annulering binnen meer dan 5 werkdagen voorafgaand kosteloos moet geschieden. Wij gaan er hierbij vanuit dat dit geldt voor het gehele traject dat van u zijde wordt geannuleerd. Voor verschuivingen hanteren wij andere voorwaarden.	De annuleringsvoorwaarden betreffen de aparte onderdelen binnen het gehele traject. Gezien het aantal vragen hierover passen wij de voorwaarden als volgt aan: Meer dan tien werkdagen voorafgaand = kosteloos; Tussen zes en tien werkdagen = 25%; Vanaf vijf werkdagen = 50%; Vanaf drie werkdagen = 100%.
2	Contract	Prijsopgaveformulier Bijlage C	In uw Algemene Inkoopvoorwaarden geeft u aan de prijs incl cq btw-vrij te ontvangen. Op bijlage C het prijsopgaveformulier wordt gevraagd om een prijs excl btw. Wij kunnen btw-vrij leveren, gaat uw voorkeur hiernaar uit?	Wij bieden de mogelijkheid uw prijzen BTW vrij of inclusief BTW aan te bieden. Dit omdat Landstede Groep als onderwijsorganisatie geen BTW kan terugvragen. Graag duidelijk op het prijsopgaveformulier aangeven waar u voor gekozen heeft.
3	Inhoud	Speerpunten kwaliteitsagenda	Zijn er speerpunten uit de kwaliteitsagenda die het afgelopen jaar relevanter zijn geworden of juist om meer aandacht zijn gaan vragen ivm de voortgang?	Wat in relatie tot het MD-programma vooral aandacht vraagt is het thema investeren in medewerkers. Dat is waarin MD hopelijk een grote bijdrage gaat leveren. Daarnaast vragen thema's als programma- en projectmanagement, de P&C-cylus en planmatig werken aandacht op dit moment.
4	Inhoud	Kwaliteitsagenda	Zijn er al update gegevens beschikbaar rondom de genoemde speerpunten uit de kwaliteitsagenda?	Nee, er is nog geen update beschikbaar of, indien wel beschikbaar, niet van toepassing op de gevraagde opdracht.
5	Uitvoering	Groepssamenstelling	Heeft Landstede voorkeur rondom heterogene of homogene groepssamenstellingen (wat betreft onderwijstype, functie,...)?	We vinden het belangrijk dat er een 'veilige' basis is voor leidinggevend en te werken aan hun eigen persoonlijk leiderschap. We kunnen ons voorstellen dat het daarom wenselijk is dat er een homogene groepssamenstelling is wat betreft hiërarchie: directieurengroepen, teamleidersgroepen. Maar we zijn ook vooral benieuwd naar de expertise van de partijen om ons hierin te adviseren.
6	Inhoud	Deelnemers	In hoeverre is er verbinding tussen teamleiders en directeuren vanuit het VO en MBO?	Tussen de teamleiders van de verschillende eenheden is er geen tot zeer beperkte verbinding. Tussen de teamleider MBO binnen een eenheid is er wel verbinding. Voor de teamleider VO is er op teamniveau wel verbinding maar over de stichtingen heen niet. De directieurengroep ontmoet elkaar periodiek op tweedaagse en themabijeenkomsten, maar in de standaard overlegstructuur zijn de VO en MBO groep gescheiden.
7	Inhoud	Functieprofiel deelnemers	Is er een functieprofiel beschikbaar voor de teamleiders en directeuren?	Ja, zie bijlage 1. Let wel: we hebben functieprofielen op meerdere niveaus voor zowel directeuren als teamleiders. We hebben het 'gemiddelde' profiel toegevoegd als bijlage.
8	Uitvoering	Programma van eisen	Zit er een maximum aan het aantal trainers die opgevoerd mogen worden?	Nee, maar we wijzen wel graag op ons onderwijskundig uitgangspunt dat we geloven dat de relatie tussen de begeleider en de groep van belang is voor de leeropbrengst. We kunnen ons voorstellen dat de hoeveelheid trainers van invloed is op die relatie.
9	Proces	Referentieformulier	Klopt het dat we per trainer, twee maal het referentieformulier moeten invullen (bijlage B)?	Bijlage B is bedoeld om de referentie op te geven waaruit blijkt dat de inschrijver kan voldoende aan de kerncompetentie (zie hoofdstuk 5 van het beschrijvend document). Daarnaast dient bij K3 voor de in te zetten trainers een CV inclusief minimaal 2 referenties ingediend te worden ter onderbouwing van de toewijzing van die specifieke trainer.
10	Uitvoering	Locatie trainingen	Zijn er ideeën over de locatie waar de trainingen moeten plaatsvinden?	Ja, in onze onderwijskundige uitgangspunten geven we aan dat we geloven in de kracht van stimulerende leeromgevingen voor de leeropbrengst. Dat geeft richting aan wat we verwachten van de locaties waar trainingen kunnen plaatsvinden.
11	Uitvoering	Programma van Eisen: nummer 10.	Hoe willen jullie omgaan met locatiekosten? Moeten deze voor de trainers worden meegenomen in de aangeboden prijs?	We willen graag een volledig beeld hebben van de kosten van dit traject. Daar horen locatiekosten bij. We vragen de externe partij dus een inschatting te maken van deze kosten en deze op te nemen in de aangeboden prijs.
12	Inhoud	Kwaliteitscriterium 1	Binnen kwaliteitscriterium dient de inschrijver twee varianten uit te werken; volledige ontzorging en samen uitvoeren. Moeten beide varianten binnen de 5 A4 worden uitgewerkt of geldt het aantal van 5 A4 per variant?	Beide varianten moeten worden uitgewerkt binnen de 5 A4. Aangezien deze vraag vaak voorkomt verruimen we het aantal pagina's naar 6 A4, zodat partijen gemiddeld 3 A4 pagina's per variant hebben.
13	Proces	Pagina 6 van EAO Beschrijvend document	Op pagina 6 van EAO Beschrijvend document versie 1.0 wordt bij Kwaliteitscriterium 1 Plan van Aanpak aangegeven dat er 2 varianten uitgewerkt dienen te worden. Dit plan van aanpak mag bestaan uit maximaal 5 A4-tjes. Betreft dit het maximale aantal A4-tjes per variant? Of mag het totaal van de 2 uitgewerkte varianten tezamen maximaal 5 A4-tjes bedragen?	Zie het antwoord op vraag 12.
14	Proces	Programma van eisen	In het Programma van Eisen staat onder 3. Juridische- en Commerciële eisen staat dat de tarieven voor de dienstverlening all-in dienen te zijn. Onderaan pagina 6 EAO Beschrijvend document wordt bij variant 1 gesproken over het volledig ontzorgen door de opdrachtnemer. Wij vragen ons af wat hieronder wordt verstaan en wat in het tarief moet worden inbegrepen? Houdt het volledig ontzorgen bijvoorbeeld ook in het regelen van logistieke zaken zoals het regelen van locaties, de catering etc. etc.?	Het regelen van externe locaties en catering valt onder het volledig ontzorgen, voor interne locaties en bijbehorende catering hebben wij eigen ondersteuning beschikbaar. Daarnaast zorgen we dat er ondersteuning is bij het plannen van de bijeenkomsten in de agenda's van onze leidinggevend. Voor het invullen van het prijsopgaveformulier dient variant 1 als uitgangspunt genomen te worden.

15	Proces	Kwaliteitsagenda MBO pag 31 en 32	In de Kwaliteitsagenda MBO 2019 – 2022 wordt op pagina 31 en 32 gesproken over een MD-traject in de SWOT-analyses. Kunt u beschrijven wat de inhoud van dit MD-traject is geweest en wat dit heeft opgeleverd?	Het MD-traject MBO Landstede werd aangeboden na de omslag van gedeeld naar eindverantwoordelijk leiderschap waarbij teamleider een rol was. Gerichtheid op professionele cultuur met als gevolg gedeelde rolopvatting, normen en waarden. Leiderschap gericht op begeleiden, ondersteunen, faciliteren en op onderdelen sturen van samen leren. Sturen op cultuur die dit mogelijk maakt.
16	Inhoud	Selectie MD	Onze ervaring is dat een uitgebreide selectie voorafgaand aan een MD-programma van grote toegevoegde waarde is, enerzijds om tot een goede MD-groep te komen en anderzijds om een mooie opstap te geven naar het verdiept ontwikkelprogramma. Kunt u aangeven hoe u de selectie vormgeeft en of dit ook onderdeel is van onderhavige opdracht?	Dit maakt geen onderdeel uit van de opdracht. De huidige geselecteerde leidinggevendengroep is in principe onze leidinggevendengroep voor de toekomst. De selectie is al gemaakt op basis van functietitel (teamleiders en directeurs)
17	Inhoud	1-meting	Vindt er na afloop van het MD-programma een assessment/1-meting plaats om de behaalde resultaten te verankeren en suggesties te doen voor vervolgonwikkeling? Zo ja, is dit onderdeel van de onderhavige opdracht?	We vinden het belangrijk dat de resultaten worden verankerd en dat gewerkt wordt aan een duurzaam ontwikkelprogramma voor onze leidinggevenen. Voor de manier waarop zijn we benieuwd naar de voorstellen van externe partijen.
18	Inhoud	Plan van Aanpak	In het beschrijvend document Hoofdstuk 3. K1 vraagt u de inschrijver twee varianten uit te werken van het plan van aanpak. Daarboven wordt een maximum van 5 A4 voor het plan van aanpak beschreven. Geldt dat maximum voor beide varianten tezamen of geldt dat maximum per variant.	Zie het antwoord op vraag 12.
19	Inhoud	Studie-belasting	Kunt u richting geven wat betreft de acceptabele hoeveelheid 'studie-belasting' voor de deelnemers van het MD programma. Hoeveel van hun tijd mag het programma ongeveer vragen en is dat generiek of doelgroep specifiek?	We zien graag een plan van aanpak tegemoet waarmee jullie denken dat de benoemde resultaten behaald kunnen worden voor de genoemde doelgroepen. We hebben geen max aan de tijdsinvestering gesteld.
20	Inhoud	Leerdoelen	Als jullie de cultuur van Landstede Groep in 5 kernwoorden zouden moeten omschrijven, welke kernwoorden zouden dat dan zijn? Is dat ook de gewenste cultuur? Zo nee, welke beweging zouden jullie willen maken?	In de strategienota staan vijf waarden en beloften die kunnen worden gelezen als onze gewenste cultuur. In de praktijk vragen deze waarden nog aandacht.
21	Inhoud	Leerdoelen	Welke beweging willen jullie de leidinggevenen in de komende jaren zien maken?	De meeste leidinggevenen van de onderwijsteams hebben een achtergrond als docent. Deel heeft zich doorgeschoold. Zij hebben zich met name te ontwikkelen op het begeleiden van de ontwikkeling van hun professionals en op de kaderstellende/bedrijfsmatige kant van onze organisatie. De leidinggevenen van de ondersteunende dienst hebben een veranderopdracht om hun teams meer te laten aansluiten op het onderwijskundig proces.
22	Inhoud	Leerdoelen	Is er binnen de Landstede Groep sprake van een herkenbare leiderschapstijl? Zo ja, hoe zouden jullie deze omschrijven? Is er een gewenste leiderschapstijl? Hou zouden jullie deze omschrijven?	Nee, die is er niet. We hopen dat het MD-traject daaraan gaat bijdragen.
23	Inhoud	Leerdoelen	Strategie en de kwaliteitsagenda's: Zijn er speciale daaraan gerelateerde aandachts- of ontwikkelpunten die aan de orde zouden moeten komen in het MD traject? Zien jullie obstakels in de realisering van jullie doelen, die relevant zijn in het kader van het MD-traject?	Wat in relatie tot het MD-programma vooral aandacht vraagt is het thema investeren in medewerkers. Dat is waarin MD hopelijk een grote bijdrage gaat leveren. Daarnaast vragen thema's als programma- en projectmanagement, de P&C-cylus en planmatig werken aandacht op dit moment. Een obstakel dat een rol zou kunnen spelen is de (mentale) ruimte die leidinggevenen ervaren om te werken aan hun ontwikkeling. Landstede Groep heeft een erg ambitieuze agenda, in combinatie met een stevige uitdaging van het organiseren van het onderwijs in coronatijd.
24	Inhoud	Leiderschapontwikkeling tot nu toe	Wat is binnen de Landstede Groep in de afgelopen vijf jaar gedaan aan leiderschapontwikkeling? Kunnen jullie ons inzicht geven in de inhoud van interventies, de daaraan bestede tijd en het budget?	Zie het antwoord op vraag 15.
25	Uitvoering	Kaders	Beschrijvend document, pagina 6, Kwaliteitscriterium 1: Kunt u ons kaders meegeven voor wat betreft maximaal beschikbare tijd per deelnemer, budget en/of andere randvoorwaarden?	Zie het antwoord op vraag 19.
26	Inhoud	Doelgroep	Graag krijgen wij meer informatie over de doelgroep: teamleiders: leeftijdsopbouw, opleiding, werkervaring, ervaring als leidinggevende, teamgrootte directeuren: leeftijden, ervaring als leidinggevende binnen en buiten Landstede Groep, span of control	Deze informatie kunnen we niet gestructureerd weergeven voor de gehele groep. Wel kunnen we het volgende zeggen over de ervaring van onze leidinggevenen. De meeste leidinggevenen van de onderwijsteams hebben een achtergrond als docent. Zij hebben zich met name te ontwikkelen op het begeleiden van de ontwikkeling van hun professionals en op de kaderstellende/bedrijfsmatige kant van onze organisatie. De leidinggevenen van de ondersteunende dienst hebben een veranderopdracht om hun teams meer te laten aansluiten op het onderwijskundig proces. Vaak hebben zij wel al leidinggevende ervaring opgedaan. De teamleiders VO zijn al langer in functie, teamleider MBO is pas een formele functie, daarvoor was het een rol. Span of attention voor directeur van een gemiddelde eenheid is 100 Fte
27	Inhoud	Kerncompetentie 1	Beschrijvend document, pagina 11, Kerncompetentie 1: Wij hebben ervaring met MD trajecten in organisaties met min. 500 medewerkers. Ook hebben wij trainers die ervaring hebben in het werken in onderwijsorganisaties. Wij hebben niet eerder een vergelijkbare opdracht in een onderwijsorganisatie met minimaal 500 medewerkers gedaan. Om zorgvuldig met uw én onze tijd om te gaan graag een helder antwoord op de vraag: heeft u een doorslaggevende voorkeur voor organisaties met een trackrecord op het gebied van MD trajecten binnen onderwijsorganisaties? Wat bedoelt u met een vergelijkbare organisatie? Kunt u daar een omschrijving van geven en bij voorkeur ook 1 of 2 voorbeelden?	Zie beschrijvend document pagina 11. De kerncompetentie vraagt om een referentie van een vergelijkbare opdracht bij een organisatie van 500+ medewerkers. Bij voorkeur een onderwijsorganisatie, maar dit mag ook een andere organisatie zijn.

28 Inhoud	MD programma	Zijn er theoretische dan wel veranderkundige concepten die van u van belang zijn dat die terug komen in het MD programma (omdat die de grondslag vormen voor de geformuleerde uitgangspunten dan wel die binnen Landstede Groep (of onderdelen) de afgelopen jaren een leidraad zijn geweest ?	Niet anders dan de principes die we hebben weergegeven in onze uitvraag.
29 Contract	Indicatie omvang	Kunt een indicatie geven van de omvang in euro's van het traject? Omdat dit kaderstellend kan zijn voor het aantal trainers en beoogde werkvormen/aanpak. In de uitvraag wordt in een voorbeeld gewerkt met een bedrag van 200.000 euro. Is dit een richtinggevend bedrag wat we kunnen aanhouden voor de periode van vier jaar?	Nee, het rekenvoorbeeld is niet richtinggevend, enkel fictief om de rekenmethode toe te lichten. We kunnen aangeven wat er maximaal is begroot voor het gehele programma gedurende de maximale looptijd van de overeenkomst. Dat is € 600.000,-. Dit is ook geen richtinggevend bedrag, we vragen de partijen met een plan van aanpak te komen waarmee we de gewenste resultaten behalen en daar een prijs op te bepalen.
30 Inhoud	Richtlijn	Kunt u een richtlijn geven voor het maximaal aantal trainers dat de groepen begeleidt?	Nee, maar we wijzen wel graag op ons onderwijskundig uitgangspunt dat we geloven dat de relatie tussen de begeleider en de groep van belang is voor de leeropbrengst. We kunnen ons voorstellen dat de hoeveelheid trainers van invloed is op die relatie.
31 Inhoud	Wensen	Welke wensen heeft u over het werken met gemengde groepen of juist per onderwijssoort (VO apart, MBO apart, diensten apart) mede gezien de specifieke aard en context van de verschillende onderwijssoorten binnen Landstede Groep)	Zie het antwoord op vraag 5.
32 Inhoud	Samen uitvoeren	In welke mate beschikt Landstede Groep al over ervaren en gekwalificeerde trainers en begeleiders, in het geval van variant 2 (samen uitvoeren) (pag 6).	Wij vragen om twee varianten omdat we ons kunnen voorstellen dat het voor de borging van het MD-programma verstandig is eigen professionals op te leiden via het train-de-trainer principe. We laten het aan de externe partij over om te adviseren voor welke onderdelen eigen professionals van toegevoegde waarde zijn voor duurzaam resultaat. Landstede Groep beschikt over voldoende gekwalificeerde medewerkers. Een train the trainer programma kan deel uit maken van uw aanbod.
33 Inhoud	Volledige ontzorging	In variant 1 wordt gesproken van volledige ontzorging? Betekent dat de opdrachtnemer ook verantwoordelijk is voor levering van faciliteiten en kosten hiervoor (zaal, apparatuur etc.)? (pag. 6)	Zie het antwoord op vraag 14.
34 Inhoud	Plan van aanpak	Het Plan van aanpak dient max 5 A4 te beslaan. Geldt dat als totaliteit voor de twee varianten of bedoelt u per variant een PvA van max 5 A4? (zie pag 6)	Zie het antwoord op vraag 12.
35 Inhoud	Eerdere MD programma	Heeft afgelopen jaren een MD programma gelopen? En zo ja, zijn er evaluaties beschikbaar met de ervaringen?	Zie het antwoord op vraag 15.
36 Inhoud	Beschrijvend document, pagina 6 K1 Plan van aanpak	“We vragen inschrijver twee varianten uit te werken van het plan van aanpak.” Kunt u bevestigen dat u hiermee bedoelt twee plannen van aanpak te willen ontvangen van beide maximaal 5 A4?	Zie het antwoord op vraag 12.
37 Inhoud	Beschrijvend document, pagina 7 K4 Presentatie en interview	Worden de sleutelfunctionarissen gezamenlijk of individueel geïnterviewd?	Gezamenlijk.
38 Inhoud	Samen uitvoeren	In welke fasen van het MD programma wenst u de co-creatie in ieder geval?	We vinden het belangrijk om samen richting te geven aan de inhoud van het MD-programma en het borgen van een duurzame ontwikkeling. Co creatie is in elke fase gewenst, waar het de duurzaamheid van de voorgestelde ontwikkeling ten goede komt, maar wellicht niet passen in uw aanbod. We kunnen ons voorstellen dat dit vooral in het begin veel samen ontwikkelen vraagt en tussentijds op momenten dat bijstelling nodig is.
39 Inhoud	Algemeen	Hoe staat u tegenover een begintest (0-meting) aan het begin van het MD programma om het niveau van alle deelnemers in kaart te brengen?	Dat is mogelijk, maar ons inziens optioneel (niet voorwaardelijk). Dat laten we over aan de expertise van de partijen.
40 Proces	Presentatie & interview	Inschrijvers dienen 7 en 8 september 2020 vrij te houden voor de presentatie en het interview. Stemt u ermee in dat Inschrijvers bij de beantwoording van K4 hun voorkeursdatum opgeven? Dit in verband met de invulling van de agenda's van de in te zetten trainers.	U mag een voorkeursdatum opgeven, echter kunnen wij niet garanderen dat u die ook daadwerkelijk toegewezen krijgt.
41 Inhoud	Bijlage 5. Kwaliteitsagenda MBO 2019 – 2022 Pagina 12	U geeft hier als sterkte aan dat het Management Development-traject voor teamleiders is afgerond. Hoe ziet u de aansluiting van dit afgeronde traject op het nieuw te ontwikkelen MD programma? Wat is er reeds gedaan en wat betekent dit voor het te ontwikkelen MD programma?	Zie het antwoord op vraag 15.
42 Inhoud	Beschrijvend document. Pagina 3 2. De opdracht	U geeft aan het MD programma ‘graag samen vorm te geven’ (pag. 3), dat het de bedoeling is dat het programma dynamisch is, ‘we ontwikkelen gaandeweg (pag. 4). Op pag. 6 geeft u aan ‘de opbouw van het MD-programma op hoofdlijnen inclusief planning’ te willen ontvangen. Klopt onze aanname dat u een algemeen programma wenst te ontvangen die gedurende de contractperiode steeds meer vorm krijgt?	Het MD programma is geen standaardaanbod, maar maatwerk. Dat is onze bewuste keuze. De hoofdlijnen en uitgangspunten van het programma dienen wel bekend te zijn. Hoe het uiteindelijke programma tot stand wordt gebracht maakt onderdeel uit van uw voorstel.
43 Inhoud	MD Programma	Klopt onze aanname dat u alle leidinggevendenden de mogelijkheid biedt deel te nemen aan het MD programma?	Klopt, sterker nog: alle leidinggevendenden mogen deelnemen.
44 Inhoud	Beschrijvend document. Pagina 3 2. De opdracht	Wat is de omvang (in tijd) van het aan te bieden traject? We wensen inzicht te krijgen in hoeveel interventies u wilt. Bijvoorbeeld 8 dagen of 4 dagen? Wilt u eendaagse of meerdaagse programma's?	We wensen het (onderwijskundig) leiderschap en de managementvaardigheden van onze leidinggevendenden te versterken en een programma aan te bieden dat daaraan bijdraagt. We zien graag in de expertise van de partijen terug wat voor programma daarvoor nodig is. Meerdere vormen zijn denkbaar, zelfs een meer op de individuele wens aangepast programma wordt niet uitgesloten. De doorlooptijd van het programma is 2 jaar. We ontvangen graag uw voorstel.

45	Inhoud	Deelnemers MD programma	Wenst u homogene of heterogene groepen? Wellicht wenst u onderscheid in beginnende leidinggeevenden en ervaren leidinggeevenden. Of juist gemengde groepen die van elkaar leren. Of gebeurt dit in samenspraak op basis van de aanmeldingen?	Zie het antwoord op vraag 5 en 44.
46	Inhoud	MD Traject	Wordt er momenteel gewerkt met een leiderschap assessment tools? Zo niet, hoe kijkt u aan tegen de mogelijke inzet van deze assessments en/of tools?	De meeste leidinggeevenden hebben ontwikkelassessment gedaan, waarbij die van de teamleiders MBO in een vroeg stadium van onze organisatieverandering is afgenomen. Op dat moment was teamleider nog een rol en geen functie.
47	Inhoud	MD Traject	Wij stellen voor om een link te maken met de directie van Landstede Groep in het MD Programma. In hoeverre is de directie bereid en beschikbaar om een onderdeel te vervullen in het programma?	Landstede Groep wordt aangestuurd door het College van Bestuur. Daarnaast verenigen de directeuren van alle scholen zich in het MBO-beraad, het VO-beraad en het beraad van de ondersteunende dienst (SO&BD-beraad). Al deze mensen nemen deel aan het programma.
48	Inhoud	MD Traject	Welke criteria hanteert u om iemand toe te laten tot het MD programma?	Alle leidinggeevenden nemen deel.
49	Inhoud	MD Traject	Welke mogelijke carrière / toekomst perspectief of loopbaan stap hebben de deelnemers na het volbrengen van het MD programma?	Zij vervullen al de rol van leidinggevende, het programma helpt hen daarin te ontwikkelen, maar is niet gericht op een carrièrestap op korte termijn.
50	Inhoud	MD Traject	U benoemt dat u een beschrijving wilt van de mogelijke verstoringen die in de uitvoering van de implementatie kunnen optreden. Welke risico's denkt u zelf aan?	Een risico dat een rol zou kunnen spelen is de (mentale en fysieke (tijd)) ruimte die leidinggeevenden ervaren om te werken aan hun ontwikkeling. Landstede Groep heeft een erg ambitieuze agenda, in combinatie met een stevige uitdaging van het organiseren van het onderwijs in coronatijd. Daarnaast vormen de ontwikkelingen rondom Covid-19 natuurlijk ook een risico.
51	Inhoud	MD Traject	Is het mogelijk om de deelnemers eventueel buiten werktijden – in de weekenden het MD programma te laten volgen?	In de basis niet, waarbij avondbijeenkomsten (als 24-uurs of tweedaagsen) uiteraard wel tot de mogelijkheid behoren.
52	Inhoud	MD Traject	Hoeveel uur hebben de deelnemers beschikbaar om aan het MD programma deel te nemen? Heeft u een inschatting van hoeveel tijd (aantal dagen / uren) waaruit het MD programma minimaal moet bestaan?	Zie het antwoord op vraag 19.
53	Inhoud	MD Traject	Waar ligt de grootste leerbehoefte van de deelnemers die meedoen aan het MD programma?	Zie het antwoord op vraag 21.
54	Inhoud	MD Traject	Wat gaat er nu goed in het huidige MD programma? Waar zijn jullie en de deelnemers specifiek tevreden over? Welke verbeterpunten heeft u, of komen naar voren uit evaluaties die u graag anders wenst met betrekking tot het huidige programma?	Er is momenteel geen MD-programma, maar zie het antwoord op vraag 15 voor een reflectie op eerdere programma's.
55	Inhoud	Leerervaring	Uit ervaring weten wij dat de leerervaring groter is wanneer een deel van het programma op externe locatie(s) wordt gefaciliteerd. Hoe staat de aanbestedende dienst tegenover het onttrekken van deelnemers uit hun werkplek om zo creativiteit en leerervaring gedurende de training te verhogen?	In onze onderwijskundige uitgangspunten geven we aan dat we geloven in de kracht van stimulerende leeromgevingen voor de leeropbrengst. Wij delen dus uw ervaring.
56	Inhoud	MD Traject	U benoemt dat u de leidinggeevenden wilt inspireren in het programma door het MD-programma aan te bieden in flexibele, sociaal interactieve en contextrijke leeromgevingen, zowel binnen als buiten onze scholen. Kunt u een voorbeeld geven van een contextrijke leeromgeving?	Dat kan van alles zijn. Vaak gaat het in praktische zin in ieder geval om ruimtes met voldoende licht en ventilatiemogelijkheden. Ook onze scholen bieden contextrijke leeromgevingen.
57	Inhoud	MD Traject	Wat is de ervaring van Landstede Groep met online leren en in welke mate wordt er momenteel online geleerd door de deelnemers in het MD programma? Met welk online LMS systeem werken uw medewerkers op dit moment?	Wij werken niet met een LMS, wel onderzoeken we momenteel de mogelijkheden daartoe. Tot drie maanden geleden hadden we geen ervaring met het online leren. Inmiddels hebben de afgelopen maanden online workshops voor leidinggeevenden verzorgd door het eigen ondersteunend personeel.
58	Inhoud	MD Traject	In uw strategie heeft u het over een team van frisdenkens vanuit de scholen die meedenken in strategische keuzes. Wie zijn dit en ziet u een rol voor hun weggelegd in de ontwikkeling en/of uitvoering van het MD programma?	Bij het ontwikkelen van nieuwe strategische keuzes of nieuw beleid maken we soms gebruik van frisdengroepen. Die stellen we altijd nieuw samen gericht op het onderwerp. Dat zou voor het MD-programma ook een optie kunnen zijn. Graag zien we dat dan terug in het voorstel van de externe partij met argumentatie waarom de partij hiervoor kiest.
59	Inhoud	Professionalisering	Op welke drie recente voorbeelden van professionalisering binnen Landstede bent u het meest trots?	De afgelopen drie maanden is een periode dat ons heel trots maakt. We hebben in no-time het onderwijs op afstand georganiseerd op een professionele wijze. Daarnaast bieden we sindsdien wekelijks professionaliseringswebinars aan professionals kunnen leren van professionals. We zijn ook trots op het ontwikkelen van het examentraject VO.
60	Inhoud	Persoonlijk Leiderschap	Kunt u uw visie op persoonlijk leiderschap delen?	Nee, niet anders dan de gangbare visies zoals Stephen Covey e.d.
61	Inhoud	Persoonlijk Leiderschap	Hier spreekt u over een visie op persoonlijk leiderschap. Wat verstaat u onder persoonlijk leiderschap?	Zie het antwoord op vraag 60.
62	Inhoud	MD Traject	Wilt u de leidinggeevenden in heterogene of homogene groepen onderbrengen tijdens het MD traject?	Zie het antwoord op vraag 5.
63	Inhoud	Corporate Academy	Om welke redenen is het voor u belangrijk om formele en informele leeractiviteiten binnen de Academy zichtbaar te maken?	Professionalisering is binnen onze Groep een belangrijk thema en we denken dat een corporate academy daarin een belangrijke functie kan vervullen, maar we zitten in een verkennende fase.
64	Juridisch	IE-Rechten	IE rechten kan inschrijvende partij nimmer in zijn geheel overdragen. Daarom bieden wij aanbestedende dienst een levenslang niet-exclusief licentierecht. Gaat opdrachtgever hiermee akkoord?	Akkoord.
65	Proces	Subgunningscriteria	Is onze aanname juist dat u bij de normalisatie score kwaliteit bedoelt met 'Cijfer inschrijver voor subgunningscriterium (SG)' het totaal aantal punten dat inschrijver behaald heeft op allereerst K1 t/m K3 en bij uitnodiging voor de presentatie K1 t/m K4? Dit cijfer wordt dan gedeeld door de totaal hoogste score x maximale score van 700 punten?	Nee, uw aanname is niet juist. Normalisatie wordt toegepast per gunningscriterium.
66	Inhoud	Twee varianten	U vraagt inschrijver om twee varianten uit te werken. Met betrekking tot de variant 'samen uitvoeren' wenst opdrachtgever mogelijk te werken vanuit een train de trainer concept. Werkt u intern al met een train de trainer concept? Welke trajecten binnen uw organisatie lopen al vanuit een train de trainer concept?	Nee, hier werken wij momenteel niet mee.

67	Contract	Eis 12	Kunt u aangeven wat de verwachte doorlooptijd van het traject zal zijn? Mocht het traject bijvoorbeeld een half jaar tot een jaar duren dan vindt inschrijvende partij dat achteraf factureren niet acceptabel. Wij zouden dan ook willen voorstellen om een deel bij aanvang traject (10% tot 50%) en een deel achteraf te factureren. Gaat aanbestedende dienst hiermee akkoord?	Nee, hier kunnen wij niet mee akkoord gaan. Ons voorstel: eventuele eenmalige kosten worden vooraf betaald. De overige dienstverlening kan maandelijks achteraf gefactureerd worden.
68	Contract	Eis 11	De door u gestelde annuleringsvoorwaarden zoals benoemd in Eis 11 van het Programma van Eisen zijn buitenproportioneel. Opleiders dienen met betrekking tot de klassikale trainingen rekening te houden met de locatie, trainers et cetera. Het is dan ook onrealistisch te bedenken dat locaties en of trainers gratis te annuleren zijn 5 werkdagen voor aanvang van een training. Met de door u gestelde annuleringsvoorwaarden zou het dus betekenen dat inschrijvende partij kosten maakt door deze voorwaarden op te stellen. Kan aanbestedende dienst ermee akkoord gaan dat de annuleringsvoorwaarden worden aangepast naar 100% kosten bij annulering 10 werkdagen voorafgaand aan de start van de training?	Zie het antwoord op vraag 1.
69	Proces	Referentie	Klopt het dat u maar één kerncompetentie voorstelt voor deze aanbesteding?	Dat klopt.
70	Inhoud	Plan van Aanpak	U wenst twee varianten te zien uitgewerkt voor het Plan van Aanpak. Klopt onze aanname dat voor ieder plan 5 pagina's A4 geldt met gangbaar lettertype? Of wilt u dit samengevat in 1 document op 5 pagina's A4?	Zie het antwoord op vraag 12.
71	Proces	Aantallen	Geldt het MD traject voor de gehele populatie van leidinggevenden inclusief directie of een afvaardiging daarvan. Het totaal aantal deelnemers zou dan op 147 komen, klopt dat? Hoeveel nieuwe leidinggevenden verwacht u te ontvangen in jaar 2, 3 en 4 van het programma?	Dat klopt. We verwachten geen extra instroom, buiten normaal verloop doordat teamleider- directie functies nieuw worden ingevuld.
72	Proces	Partner contractant	Wij willen door middel van een Europese aanbesteding één partner contracteren die ons helpt bij de verdere ontwikkeling van ons management (MD Programma). U geeft aan 'verdere ontwikkeling' kunt u beschrijven wat de ontwikkelingen zijn die jullie tot zover hebben doorgemaakt?	Zie het antwoord op vraag 15.
73	Inhoud	Contractduur	De contractduur van de aanbesteding bedraagt vier jaar en kan twee maal met één jaar worden verlengd. Om welke reden kiest aanbestedende dienst voor een contractduur van 4 jaar met mogelijke verlenging?	We kunnen op dit moment niet overzien of er na de eerste twee jaar (waarvoor het plan van aanpak wordt uitgewerkt) nog behoefte is aan verlenging. We willen voorkomen weer een nieuwe aanbesteding te moeten doorlopen voor dezelfde vraag, als dat het geval blijkt te zijn.
74	Proces	UEA-Md programma	Dit document kunnen wij niet openen. Klopt het dat dit document nog niet gevuld is met informatie?	Dit document dient u te openen met Adobe Reader. Het document is gevuld met informatie.
75	Inhoud	Eerdere activiteiten	Welke activiteiten met betrekking tot het ontwikkelen van het management zijn in de periode na 2017 (vernieuwde sturingsfilosofie) ondernomen, die van belang zijn om rekening mee te houden, bij het vormgeven van de ontwikkeling van het management in de toekomst?	Er zijn in de periode na 2017 geen gezamenlijke activiteiten voor heel Landstede Groep mbt het ontwikkelen van het management ondernomen.
76	Inhoud	Uitwerking programma	In het beschrijvende document wordt gevraagd om 'een gedetailleerde uitwerking te geven van het voorgestelde programma over de eerste twee jaar'. In het document wordt ook aangegeven dat Landstede Groep 'de exacte invulling graag samen vorm geeft' (pagina 3). Betekent dat er in de concrete uitwerking van het voorstel ook ruimte mag zitten voor suggesties en ideeën, zodat de definitieve invulling na gunning in samenwerking met elkaar kan worden vormgegeven?	Zie het antwoord op vraag 42.
77	Inhoud	Verbinden regio's	In de strategienota van Landstede Groep staat 'We zoeken de ontmoeting: we leggen krachtige verbindingen (in de regio)'. Betekent dit dat ook binnen het MD Programma de wens is om te verbinden tussen managers in de regio? En zo ja, om welke regio's gaat het?	We wensen zeker dat leidinggevenden binnen onze Groep uit de verschillende regio's elkaar ontmoeten in dit traject. Het behoort niet tot de doelstelling van de opdracht om onze leidinggevenden ook te laten verbinden met leidinggevenden van andere organisaties.
78	Contract	Contractduur en kosten	De contractduur bedraagt vier jaar en kan twee maal met één jaar worden verlengd. Landstede Groep vraagt een gedetailleerd uitwerking over de eerste twee jaar. Betekent dat dat we in het voorstel uitgaan van de uitwerking voor de eerste twee jaar met de daarbij behorende kosten of dat we een beeld van de totale doorlooptijd van vier jaar schetsen met de daarbij horende kosten?	Het gaat om een gedetailleerde uitwerking over de eerste 2 jaar met de daarbij behorende kosten.
79	Inhoud	Uitwerking Plan van Aanpak	Bij de uitwerking van het Plan van Aanpak worden twee varianten beschreven. Bij de tweede variant vindt de ontwikkeling en uitvoering samen plaats. Wat is de achtergrond van de professionals binnen Landstede Groep die beschikbaar zijn om het traject samen uit te voeren?	Zie het antwoord op vraag 32.
80	Inhoud	Functie teamleider nieuw in MBO	In het beschrijvende document wordt expliciet benoemd dat de functie van teamleiders in het MBO nieuw is sinds de vernieuwde sturingsfilosofie. In hoeverre is dat van belang bij het (verder) ontwikkelen van het management?	Dat is van belang, want dat geeft weer wat de ervaring is van de teamleiders in het MBO. Die is op dit moment beperkt, dus bij hun is de professionaliseringsvraag groot.
81	Contract	Programma van Eisen	Annuleringsvoorwaarden: De termijnen van annuleren zijn bijzonder kort. Wat is hiervan de reden? Dergelijk korte termijnen zorgen dat een opdrachtnemer binnen een paar dagen niet meer een andere opdracht kan inplannen.	Zie het antwoord op vraag 1.
82	Contract	Programma van Eisen	Annuleringsvoorwaarden: Gaan die over het hele traject of per sessie?	Per sessie. Zie ook het antwoord op vraag 1.
83	Contract	Beschrijvend document	De wijze van factureren, zoals in Programma van Eisen punt 12 genoemd, hebben we niet gevonden in het beschrijvend document. Graag zien we die alsnog.	Zie bijlage 2 bij deze Nota van Inlichtingen.
84	Inhoud	Beschrijvend document	Is er een organogram beschikbaar?	Zie bijlage 3 bij deze Nota van Inlichtingen.
85	Inhoud	Beschrijvend document	Wie worden allemaal betrokken in dit programma? Voor wie is dit programma bestemd? Is bijvoorbeeld ook het College van Bestuur erbij betrokken, gaan zij ook begeleiding krijgen?	Alle medewerkers met een leidinggevende functie, dus ook het College van Bestuur.
86	Inhoud	Beschrijvend document	Hoe is dit programma te combineren met de primaire taak van deelnemers? Hebben sommigen bijvoorbeeld nog een vakinhoudelijke rol als docent? Hoe goed kan iedereen vrijgemaakt worden voor dit programma?	Alle deelnemers zijn leidinggevende. Het is onze verantwoordelijkheid om te zorgen dat leidinggevenden de ruimte hebben om aan het MD-programma deel te nemen en tegelijkertijd te kiezen voor een programmaomvang dat past bij de ruimte die leidinggevenden hebben in het werk om te ontwikkelen

87	Inhoud	Beschrijvend document	Zijn er eventuele rol/taak- of functiebeschrijvingen of resultaatafspraken van alle leidinggevende posities beschikbaar die relevant zijn voor ons om mee te nemen?	Zie het antwoord op vraag 7.
88	Inhoud	Beschrijvend document	Zijn er potentiële leiderschapstrainers in huis die ingezet kunnen worden voor variant 2 met de train-the-trainer optie? En hoe zou acceptatie door collega's hiervan zijn?	Zie het antwoord op vraag 32.
89	Inhoud	Beschrijvend document	Wat is de huidige situatie aan leiderschapstrainingen of MD-programma's bij de afzonderlijke eenheden (of overkoepelend)? Wat is men al gewend, is er al iets of is dit geheel nieuw?	Op dit moment worden geen leiderschapstrainingen of MD-trajecten aangeboden. Voor een overzicht van wat in het verleden is aangeboden zie het antwoord op vraag 15.
90	Inhoud	Beschrijvend document	In hoeverre kan en mag de mogelijke Corporate Academie ook meegenomen worden, inbegrepen zijn in de opdracht (advies over & uitwerking & opzet hiervan)	Dit behoort in eerste instantie niet tot de scope van de opdracht, maar natuurlijk willen we in de uitvoering van de opdracht wel zorgen voor verbinding. Een advies hieromtrent is eventueel een separate opdracht.
91	Inhoud	Prijsopgave	Moeten ook verblijf-/locatiekosten worden opgenomen in het PvA? Kiezen wij locatie of vindt het in-house plaats bij een van de eenheden? Mogen er ook meerdaagse programma-onderdelen met overnachting in zitten en moeten accommodatie- en verblijfskosten door ons worden geregeld en opgenomen worden?	Zie het antwoord op vraag 14.
92	Inhoud	Beschrijvend document	Hebben directeurs en teamleiders verschillende issues en dus ander programma nodig?	Verantwoordelijkheden van directeurs en teamleiders verschillen en daarmee ook de issues. Vanuit jullie expertise verwachten we een inschatting of zij een verschillend programma nodig hebben.
93	Inhoud	Beschrijvend document	Wat zijn verwachtingen die men heeft ten aanzien van tijd, doorlooptijd, investering van deelnemers (hoeveel onttrekkingsdagen, eigen tijd, op werkplek leren) en planning gedurende het (school)jaar. Hoeveel groepen gelijktijdig?	Zie het antwoord op vraag 19.
94	Inhoud	Beschrijvend document	Denkt men aan gemengde groepen deelnemers (verbinding) over de eenheden van Landstede Groep heen? En over niveaus (directeur/teamleider) heen of aan programma per doelgroep en per eenheid?	Zie het antwoord op vraag 5.
95	Inhoud	Kwaliteitsagenda	In de kwaliteitsdocumenten is sprake van "Visie op persoonlijk leiderschap" wat vervolgens vrij abstract blijft. Hoe kun je toetsen of dit gehaald wordt? Of wordt daarin juist input van ons verwacht?	Daarin wordt inderdaad inspiratie en advies van de externe partij verwacht.
96	Inhoud	Kwaliteitsagenda	Kwaliteitseisen MBO en VO zijn verschillend. Bij MBO ook teamprofessionalisering genoemd. Is dat bij VO niet nodig?	In het MBO en VO worden verschillende accenten gelegd in de opgave die gezamenlijk is (de strategienota).
97	Inhoud	Beschrijvend document	Hoe groot is het verloop van de gehele organisatie en de managementlagen in het bijzonder?	In de directorengroep VO is de afgelopen tijd veel wisseling geweest. Directorengroep MBO is afgelopen tijd stabiel geweest. De teamleidersgroep MBO is officieel pas in functie. In het VO is de laatste 3 jaar hoog verloop geweest onder de teamleiders.
98	Inhoud	Beschrijvend document	Wat is de leeftijdsopbouw/functieverblijftijd van de medewerkers? Er wordt geschreven over boventalligheid en blijve mobiliteit in het kwaliteitsprogramma.	Deze informatie kunnen we niet gestructureerd weergeven voor de gehele groep. Wel geven we in het antwoord op vraag 97 een beeld bij de functieverblijftijd in algemene zin.
99	Inhoud	Beschrijvend document	Bij MBO zijn veel nieuwe Teamleiders gekomen, wat is daar de reden voor geweest?	Daar liggen meerdere redenen aan ten grondslag. De belangrijkste reden is dat we de kwaliteit van ons onderwijs wilden verbeteren en onze financiële positie wilden versterken. Daarvoor was het nodig onze organisatie minder complex te organiseren, zodat verantwoordelijkheden eenduidig konden worden belegd. Concreet resulteerde dat in eenhoofdig leiderschap op al onze eenheden (één directeur per school, in plaats van twee) en het beleggen van meer verantwoordelijkheden in de teams met een teamleider die daar sturing aan geeft (structuurwijziging organisatie).
100	Inhoud	Beschrijvend document	Wat is de aanleiding van dit traject? In het beschrijvend document, hoofdstuk 2 staat wel een aanleiding rondom sturingsfilosofie, maar ook de aanleiding daarvan is ons niet helder. Wat is de reden, de urgentie: wat is er aan de hand (geweest), waar is dit de oplossing voor?	Het antwoord op vraag 99 vormt het antwoord op deze vraag, samen met de nieuwe strategie die ook aanleiding vormt om naar ons leiderschap te kijken.
101	Inhoud	Beschrijvend document, pag. 6, K1	Het plan van aanpak mag maximaal 5 A4 bedragen. U vraagt ons twee varianten uit te werken van het plan van aanpak. Begrijpen wij goed dat wij 2 plannen van aanpak indienen, die elk maximaal 5 A4 lang mogen zijn?	Zie het antwoord op vraag 12.
102	Proces	Beschrijvend document, pag. 10, checklist	In de checklist geeft u aan dat het antwoord op de gunningscriteria Kwaliteit en Prijs in de tab 'Overige documenten' op TenderNed toegevoegd moet worden. Er zijn echter uploadmogelijkheden voor deze documenten direct in de tab 'Gunningscriteria'. Zullen wij het daarom toch rechtstreeks onder de tab Gunningscriteria plaatsen?	Akkoord.

103	Juridisch	Bijlage F, Verwerkersovereenkomst en Bijlage 2, PvE, eis 9	U wilt graag een verwerkersovereenkomst met ons afsluiten. Op basis van ervaringen van de afgelopen twee jaar en op basis van voortschrijdend inzicht - nu er steeds meer bekend wordt over een juiste interpretatie en toepassing van de AVG - hebben wij met diverse opdrachtgevers geconcludeerd dat er géén sprake is van een verwerkersrol. 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. In onderhavig geval gaat het om een MD-programma. De verwerking van persoonsgegevens is ‘bijvangst’ en niet het primaire doel van de overeenkomst. NB: uw Privacybijsluiter (bijlage 1 bij de verwerkersovereenkomst gaat ook uit van dienstverlening waarbij de uitwisseling van persoonsgegevens het hoofddoel van de overeenkomst is, blijkens de inleidende alinea: “Onderwijsinstellingen maken in toenemende mate gebruik van digitale toepassingen binnen het onderwijs. Bij het gebruik en levering van deze producten en diensten zijn gegevens nodig die te herleiden zijn tot personen (zoals onderwijsdeelnemers)” Dit bevestigt dat uw verwerkersovereenkomst niet is toegesneden op de dienstverlening in deze aanbesteding. Daar komt nog eens bij dat onze adviseurs te maken hebben met beroepsethiek, omdat 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 kan hier in beroepsethisch opzicht niet aan de orde zijn.	Niet akkoord. Er is sprake van persoonsgegevens, welke gegevens verwerkt worden door de opdrachtnemer. Artikel 4 lid 2 AVG regelt wat onder ‘verwerking’ wordt verstaan, namelijk verzamelen, vastleggen, ordenen, structureren, opslaan, raadplegen, verstrekken d.m.v. verzending, verspreiden, etc. I.c. is sprake van twee verwerkingsverantwoordelijken, namelijk opdrachtgever en opdrachtnemer. Een verwerkersovereenkomst kan daarom niet achterwege blijven.
104	Proces	TenderNed	In TenderNed dienen wij het prijsblad te uploaden. Daarnaast dienen wij in TenderNed een Bedrag in cijfers (exclusief BTW), een Bedrag in letters (exclusief BTW), een BTW bedrag in cijfers en een BTW bedrag in letters in te vullen. Het is niet mogelijk onze inschrijving in te dienen als we deze velden leeg laten. Is het akkoord als wij hier fictieve bedragen (1 of 0 euro) invullen? Zo niet, kunt u aangeven wat u hierin van ons verwacht?	Akkoord.
105	Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Wij lezen het volgende: Het doel van het MD-programma is het versterken van het leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevenden van Landstede Groep. Kunt u aangeven om hoeveel personen (en diverse functies) het gaat?	Zie pagina 2 beschrijvend document.
106	Inhoud	Bijlage 6- Uitgangspunten professionalisering	Landstede groep ambieert om zich tot ontwikkelen tot een lerende organisatie. Is het wenselijk om de lerende organisatie als centraal thema op te nemen in het MD programma?	Dat kunnen we ons voorstellen, maar dat laten we aan de expertise van de externe partij om ons hierin te adviseren.
107	Inhoud	Bijlage 6- Uitgangspunten professionalisering	Er wordt gesproken over een HRD beleid en het belang van persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Wat wordt er binnen Landstede Groep al gedaan aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers?	Dit thema wordt op dit moment uitgewerkt binnen Landstede Groep en heeft tot nu toe weinig aandacht gekregen, buiten de faciliteiten die de cao's VO en MBO bieden.
108	Juridisch	AIV artikel 21.5	Kunt u dit artikel wederkerig opstellen?	Akkoord.
109	Juridisch	AIV artikel 21.2	Ook hier geldt dat het ondoenlijk is om bij de eventuele vervanging van Personeel telkens de goedkeuring van Opdrachtgever te vragen. Wij stellen daarom de volgende tekst voor: “Contractant heeft toestemming van Opdrachtgever om tot de vervanging van Personeel over te gaan. De eventuele kosten die hiermee gepaard gaan komen voor rekening van de Contractant.” Bent u bereid dit artikel aan te passen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Nee, daartoe zijn wij niet bereid. Zoals aangegeven in ons beschrijvend document geloven we dat de relatie tussen de begeleider(s) en de groep van belang is voor de leeropbrengst. Daarom willen wij zeggenschap hebben over de eventuele vervanging van personeel.
110	Juridisch	AIV artikel 14.6	Het is gebruikelijk en voor ons essentieel dat we verzekeringspolissen kunnen beëindigen dan wel condities kunnen wijzigen. Bent u bereid dit artikel buiten toepassing te verklaren? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Nee. Buiten toepassing laten is in die zin akkoord, dat daarbij de voorwaarde opgenomen wordt dat de uitsluiting van dit artikel op geen enkele wijze nadelige gevolgen voor opdrachtgever tot gevolg heeft en contractant garant staat dat het eventueel beëindigen van polissen gedurende de opdracht geen invloed heeft, en derhalve niet aan opdrachtgever kan worden tegengeworpen, op de verplichting van artikel 14.1 AIV.
111	Juridisch	AIV artikel 14.4	Wij zijn bereid aansprakelijkheid te erkennen indien eventuele schade ons ook daadwerkelijk kan worden toegerekend, maar met het op voorhand verlenen van een dergelijke vrijwaring kunnen wij niet instemmen. Bent u bereid de vrijwaring te schrappen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Nee. Dit artikel regelt een mogelijke aanspraak van derden aan het adres van opdrachtgever ingeval de inschrijver iets heeft gedaan c.q. (onbevoegd) gebruikt waardoor die derde schade lijdt. De derde die schade lijdt kan opdrachtgever aansprakelijk stellen. Indien deze aansprakelijkheidsstelling succesvol blijkt wil opdrachtgever dat opdrachtnemer haar vrijwaart voor deze schade. Derhalve schrappen we dit artikel niet.
112	Juridisch	AIV artikel 11.3	Wij kunnen niet instemmen met het op voorhand op ons nemen van allerlei kosten. Daarbij is het – in geval van een juridische procedure – aan de rechter om de kostenveroordeling vast te stellen. Bent u bereid dit artikel te schrappen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Nee. Het betreft hier alle kosten die gemoeid zijn bij de handhaving van rechten op basis van de overeenkomst. Wanneer een opdrachtnemer de overeenkomst nakomt, zal hiervan geen sprake zijn. Daarnaast is het logisch dat ingeval er een tekortkoming in de nakoming van de overeenkomst is, de kosten die opdrachtgever moet maken om alsnog te krijgen wat is afgesproken, voor rekening van de tekortschietende partij komen. Derhalve schrappen we dit artikel niet.

113	Juridisch	AIV artikel 11.1	De mogelijkheid tot het vorderen van schadevergoeding dient in plaats van de mogelijkheid tot herstel van de niet-nakoming door een derde en het verhalen van de kosten daarvan op contractant te komen, niet naast. Dat is immers dubbelop. Zie hierover ook artikel 9.2 van de Overeenkomst. Wij kunnen derhalve niet instemmen met dit artikel. Bent u bereid dit artikel te schrappen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Nee. De bevoegdheid tot het vorderen van schadevergoeding en de bevoegdheid om het werk door een derde te laten uitvoeren (op kosten van opdrachtnemer) zien op verschillende aspecten ingeval van een tekortkoming door opdrachtnemer. De mogelijkheid om het werk door een derde te laten uitvoeren heeft betrekking op het uitvoeren van de primaire opdracht (het voltooien van het doel van de overeenkomst) en het recht op schadevergoeding ziet op het vergoeden van eventuele schade, bijvoorbeeld vertragingsschade of extra kosten die gemaakt moeten worden. Dit laatste aspect is veel ruimer dan het eerste. Derhalve schrappen we dit artikel niet. Overigens, wanneer dit speelt zal schadevergoeding slechts worden toegekend wanneer en zodra vaststaat dat schade daadwerkelijke geleden is. Dat schade is geleden en wat de omvang van die schade is zal door opdrachtgever aangetoond moeten worden. Het is derhalve geen vrijbrief voor het toekennen van (hoge) schadevergoedingen.
114	Juridisch	AIV artikel 10.1:	Niet akkoord met fatale termijnen. Bij overschrijding van de overeengekomen levertijd of leveringsdatum dient eerst een ingebrekestelling te worden verzonden alvorens verzuim intreedt. Bent u bereid deze te schrappen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Nee. In artikel 8.1 van de ovk is geregeld dat er sprake moet zijn van verzuim. De wettelijke regeling van verzuim vereist een ingebrekestelling (zie artikel 6:81, 82 en 83 BW). Ingeval van overschrijding van termijnen (i.c. is er dan sprake van een tekortkoming) zal de inschrijver allereerst in gebreke gesteld worden (met redelijke termijn om alsnog na te komen). De bepaling van artikel 10.1 AIV hoeft dus niet geschrapt te worden en in de wens van inschrijver is in de overeenkomst voorzien.
115	Juridisch	AIV artikel 9.4	Wij kunnen niet instemmen met dit artikellid. Artikel 9 lid 1 volstaat wat ons betreft hierin. Bent u bereid dit artikel te schrappen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Artikel 9.4 blijft ongewijzigd van toepassing. Artikel 9.1 zal overeenkomstig hetgeen onder nummer 116 is aangegeven worden aangepast.
116	Juridisch	AIV artikel 9.1	Onze IE-rechten zijn voor ons van groot belang. Die blijven te allen tijde bij ons, tenzij sprake is van echte maatwerkproducten/maatwerkresultaten. Wij stellen artikel 9.1 daarom als volgt voor: "Alle (aanspraken op) intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot al hetgeen in het kader van de Overeenkomst als maatwerk tot stand wordt gebracht (ongeacht of de Contractant daarbij gebruik heeft gemaakt van enige bijdrage van de Opdrachtgever en/of derden), berusten bij de Opdrachtgever, tenzij schriftelijk anders is overeengekomen. De Contractant draagt deze (aanspraken op) intellectuele eigendomsrechten op eerste verzoek van de Opdrachtgever om niet over aan de Opdrachtgever." Bent u bereid dit artikel aan te passen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Akkoord, de intellectuele eigendomsrechten berusten bij opdrachtgever voor alle gevallen waarin sprake is van maatwerk. Deze aanpassing zal plaatsvinden door middel van een bepaling in de overeenkomst. Artikel 9.4 blijft ongewijzigd van toepassing.
117	Juridisch	Concept Overeenkomst artikel 13.1	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 Opdrachtgever. Daarom stellen wij de volgende alternatieve tekst voor: "Bij het uitvoeren van deze Overeenkomst heeft Opdrachtnemer toestemming van Opdrachtgever om gebruik te maken van de diensten van derden. Opdrachtgever is gerechtigd aan de goedkeuring voorwaarden te verbinden dan wel deze in tijd te beperken." Bent u bereid dit artikel aan te passen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Zie het antwoord op vraag 109.
118	Juridisch	Concept overeenkomst artikel 9.2	Indien Opdrachtgever tot ontbinding van de overeenkomst over gaat heeft zij op grond van artikel 8 lid 5 al de mogelijkheid om schadevergoeding te vorderen. Een voortzetting van de uitvoer van de werkzaamheden op kosten van Opdrachtnemer is daarmee dubbelop. Bent u bereid dit artikel buiten toepassing te verklaren? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Zie het antwoord op vraag 113.
119	Juridisch	Concept Overeenkomst artikel 8.2	Graag het gedeelte "Opdrachtgever, wanneer de dienstverlening onderbroken is of is geweest of vast staat dat deze onderbroken zal worden gedurende 14 kalenderdagen, ongeacht of er sprake is van ontoerekenbare tekortkoming," buiten toepassing verklaren. Indien er sprake is van een situatie van overmacht (c.q. een 'ontoerekenbare tekortkoming') is een termijn van 14 dagen te kort. Voorts zou Opdrachtgever op grond van dit artikellid de overeenkomst al kunnen ontbinden "wanneer de dienstverlening is onderbroken is of is geweest", ongeacht de duur van de onderbreking. Dat is onwenselijk. Bent u bereid dit aan te passen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Opdrachtgever is bereid de duur van de onderbreking aan te passen ingeval van overmacht tot één (1) maand. Voor de overige gevallen blijft deze bepaling van kracht. Van overmacht is sprake in de gevallen zoals genoemd in artikel 6:75 BW.
120	Juridisch	Concept Overeenkomst artikel 7.5	Wij zijn bereid om een verzekeringscertificaat te overleggen, maar verstrekken geen kopieën van de polis. Kunt u hiermee akkoord gaan? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Akkoord.
121	Juridisch	Concept Overeenkomst artikel 7.3 laatste bullet	Er wordt verwezen naar een "op grond van artikel 9 lid 2 gesloten overeenkomst" maar artikel 9 lid 2 van de concept overeenkomst gaat juist over de beëindiging van de overeenkomst. Kunt u hierover duidelijkheid verschaffen?	De derde bullit uit artikel 7.3 komt te vervallen.
122	Juridisch	Concept Overeenkomst artikel 7.1	Wij wensen enkel aansprakelijk te zijn voor directe schade. Wij stellen daarom de volgende wijziging voor: "De partij die toerekenbaar tekortschiet in de nakoming van haar verplichtingen tegenover de andere Partij is aansprakelijk voor de door die Partij geleden dan wel te lijden directe schade, met dien verstande dat de aansprakelijkheid als volgt is beperkt;" Bent u bereid deze wijziging over te nemen? Zo niet, kunt u dat motiveren?	Niet akkoord. De schade is reeds beperkt, verdere beperking achten wij niet nodig.
123	Inhoud	Beschrijvend document, 3. Kwaliteitscriterium 1: Plan van aanpak.	De wijze waarop geborgd wordt dat het MD traject een doorlopend programma is: wat wordt er precies verstaan met een doorlopend programma?	Daarmee bedoelen we dat het MD-programma niet eindigt zodra de externe begeleiding stopt. We wensen dat de externe partij ons ondersteunt een doorlopend programma te organiseren waarbij duurzaam gewerkt wordt aan het versterken van leiderschap en managementvaardigheden bij onze leidinggeevenden. Na afloop van het programma worden onderdelen mogelijk ondergebracht in een door ons zelf te organiseren aanbod. Een train de trainer programma maakt mogelijk onderdeel uit van uw aanbod.

124 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Samen Ontwikkelen	We ontwikkelen gaandeweg verder op basis van (nieuwe) vragen die zich voordoen. Hoe zien jullie het ‘samen ontwikkelen’ idealiter voor jullie? Welke implicaties heeft dit op de inrichting van het opleidingsprogramma?	Zie de vragen en antwoorden bij vraag 42 en 76.
125 Inhoud	Beschrijvend document en Bijlage 3 Strategienota	Op pag 3. van het beschrijvend document, staat dat Landstede Groep wilt. Leren volgens eigen hun onderwijsprincipes. In de strategienota staat dat Landstede groep een persoonlijke leerweg aanbiedt voor hun studenten. In hoeverre is het wenselijk om dit op dezelfde manier in het MD traject te verwerken? Als dit het geval is, wat wordt hier dan precies onder verstaan?	Dat is zeker wenselijk. We vinden het belangrijk dat leidinggevend in het MD-traject hun eigen leervragen centraal kunnen stellen. We laten het aan de expertise van de externe partij om hier in het voorstel invulling aan te geven.
126 Inhoud	Beschrijvend document, punt 3.	Er zijn verschillende leidinggevende die de opleiding gaan volgen. Zijn er verschillen in leerbehoeften per doelgroep? In hoeverre wordt er maatwerk verwacht via een persoonlijke leerweg of flexibiliteit in het opleidingsprogramma?	De verwachting is dat er verschillen zitten in de leerbehoefte per doelgroep. Zie ook het antwoord op vraag 21.
127 Inhoud	Beschrijvend document, 3. Kwaliteitscriterium 3 (K3): Kwaliteit en inzet van de trainers (cv's).	Hoeveel cv's van beoogde trainers wilt u ontvangen?	Van elke trainer 1 cv inclusief min. 2 referenties.
128 Inhoud	Beschrijvend document, 3. Kwaliteitscriterium 1 (K1): Plan van aanpak.	Zijn er beperkende factoren bij de inzet van professionals vanuit Landstede in de 2e variant van het gevraagde Plan van aanpak? Bijvoorbeeld in tijd, kennis, kunde, ervaring, etc.	Daar hoeft de externe partij geen rekening mee te houden, zie ook het antwoord op vraag 88.
129 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht. COVID-19.	Uitvoering van een deel van een traject kan er deels anders uitzien onder de COVID-19 maatregelen en los van deze maatregelen. Wilt u in de uitwerking van het Plan van aanpak en prijsstelling voor dit deel 2 versies ontvangen of wilt u één versie, waarbij de COVID-19 maatregelen volledig nageleefd kunnen worden?	We ontvangen graag één versie waarbij we uitgaan van de maatregelen rondom Covid-19 zoals die nu voor het najaar 2020 gelden. We hopen, in het kader van samen ontwikkelen, ook samen goed antwoord te geven op de flexibiliteit die Covid-19 mogelijk nog van ons gaat vragen. In de af te sluiten overeenkomst wordt hier een bepaling voor opgenomen waarbij afgesproken wordt dat partijen met elkaar in overleg gaan om gezamenlijk te bepalen hoe er wordt om gegaan met nieuwe maatregelen rondom Covid-19. Er kan dan gezamenlijk worden gekeken naar mogelijke oplossingen.
130 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht. Samen ontwikkelen.	Binnen Landstede Groep wordt onderzoek of en hoe een Corporate Academie kan bijdragen aan het ondersteunen en zichtbaar maken van formele en informele leer- en ontwikkelactiviteiten. Heeft aanbieder de mogelijkheid om ook hier een voorstel in te doen in combinatie met het MD-programma?	Zie het antwoord op vraag 90.
131 Inhoud	Beschrijvend document, punt 2. Opdracht. Uitgangspunten voor het MD-programma.	Zit er een maximum aan het aantal uur training die men niet op de werkplek en/of geïntegreerd in de eigen werkzaamheden kan uitvoeren?	Zie het antwoord op vraag 19.
132 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht, Doel en resultaat: wat willen we bereiken met ons MD-programma?	Het MD-programma moet een doorlopend programma zijn. Geldt dit voor de deelnemer die blijvend onderdelen kan volgen gedurende de contractperiode en/of geldt dit voor Landstede als geheel en rondom deelnemers het MD-programma wel af binnen een bepaalde periode? Indien dat laatste, wat is een gewenste doorlooptijd van een deelnemer?	Zie het antwoord op vraag 123.
133 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht, Doel en resultaat: wat willen we bereiken met ons MD-programma?	Wilt u het resultaat van het MD-programma borgen met een formeel erkend diploma en zo ja, op welk(s) niveau(s) is dan gewenst?	Het is niet nodig het MD-programma te borgen met een formeel erkend diploma.
134 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Is er een gewenst functieprofiel opgesteld voor de rol van teamleider en directie? Heeft u twee profielen opgesteld, voor en na scholing? Zo niet, zijn deze gewenst?	Zie het antwoord op vraag 7. We hebben geen twee profielen opgesteld. We kunnen ons voorstellen dat het helpt om een gedeeld gewenst 'profiel' op te stellen, waarbij 'functieprofiel' niet het woord is dat wij daarvoor zouden kiezen.
135 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Er wordt aangegeven dat de functie teamleider voor MBO nieuw is, voor VO niet. Is dit ook een verschil in ervaren en onervaren teamleiders? En zo ja, wilt u deze twee doelgroepen een (deels) apart programma aanbieden gebaseerd op ervaring en niveau?	Ja, er is een verschil, maar ook voor de teamleiders in het VO geldt dat zij vaak een achtergrond hebben als docent en ook een ontwikkelopgave hebben in het begeleiden van de ontwikkeling van professionals en de bedrijfsmatige/organisatorische rol in de school. Grote diversiteit in bekwaamheden en competenties op de verschillende vlakken. Functie van teamleider in het VO in de praktijk ook nog sterk gericht op organiseren en coördineren.
136 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	U vraagt inschrijver twee varianten op te nemen in het Plan van aanpak (p.6). Bedoelt u daarmee dat u liefst 2x 5 A4 ontvangt? Of wilt u binnen het totaal van 5 A4 de beiden varianten zien uitgewerkt?	Zie het antwoord op vraag 12.
137 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	In hoeverre is de doelgroep gewend om getraind/opgeleid te worden?	Zie het antwoord op vraag 15. Naast deze trajecten is het per individu verschillend in hoeverre zij gewend zijn trainingen en opleidingen te volgen.
138 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Heeft de doelgroep de afgelopen 5 jaar andere leertrajecten of vormen van formeel leren doorlopen?	Zie het antwoord op vraag 15.
139 Inhoud	Beschrijvend document, punt 2. Opdracht	Is het mogelijk om de totale groep teamleiders of directieleden op momenten bij elkaar te brengen (uiteraard rekening houdend met RIVM regelgeving)? M.a.w. kan de totale doelgroep tegelijk weg zijn van de werkvloer?	Ja.
140 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Wenst u twee volledig separate trajecten voor directie en teamleiders, of is integratie van de twee doelgroepen op bepaalde momenten in het leertraject mogelijk?	Integratie is zeker mogelijk, we laten het aan de expertise van de externe partij om hierover te adviseren.
141 Inhoud	Beschrijvend document, punt 2. Opdracht.	Indien we in het najaar weer te maken hebben met een nieuwe golf covid-19 besmettingen, is digitale uitvoering van het programma dan door u gewenst als fysieke bijeenkomsten tijdelijk niet mogelijk zijn? En zo ja, heeft u voorkeur voor een bepaald kanaal (Microsoft Teams, Zoom, Skype) (p.5)	Zie het antwoord op vraag 129. Indien wij kiezen voor digitale uitvoering van het programma maken gaat onze voorkeur uit naar het gebruik van Microsoft Teams.

142 Inhoud	Beschrijvend document, 5. Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen – Technische bekwaamheid	Wij lezen hier: Per kerncompetentie toont inschrijver aan dat hij over voldoende deskundigheid en ervaring beschikt door middel van het overleggen van maximaal één referentie per kerncompetentie. Dit impliceert dat er meerdere kerncompetenties zouden zijn. Wij zien in het beschrijvend document één kerncompetentie beschreven staan. Kunnen wij ervan uitgaan dat u alleen deze kerncompetentie uitvraagt?	Ja.
143 Aanbestedings procedure	Beschrijvend document, 3. Hoe gaan wij gunnen – Kwaliteitscriterium 1	Onder dit kwaliteitscriterium wordt ons gevraagd 2 varianten uit te werken. In hoeverre en op welke wijzen dienen deze varianten ook terug te komen in het prijsopgaveformulier?	Zie het antwoord op vraag 14.
144 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Wens u dat de onderdelen van het programma bij Landstede Groep op locatie plaatsvinden of wenst u tevens gebruik te maken van locaties van Opdrachtnemer?	In onze onderwijskundige uitgangspunten geven we aan dat we geloven in de kracht van stimulerende leeromgevingen voor de leeropbrengst. Dat geeft richting aan wat we verwachten van de locaties waar trainingen kunnen plaatsvinden.
145 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Is er eerder een drijfverantwoord, Talentmanagement (TMA) test of andere persoonlijkheidstest (DISC) afgenomen onder de leidinggevers of directie?	Bij de meeste leidinggevers is een ontwikkelassessment afgenomen.
146 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Kunt u aangeven wat uw eerdere ervaringen zijn met dergelijke MD programma's?	Zie het antwoord op vraag 15.
147 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Hoe betreft u de onderwijsgevers en andere betrokkenen in het proces en wat is uw wens daarin?	We kunnen ons voorstellen dat teamleiders, vanuit dit traject, leren in het werk door aan de slag te gaan met hun team (professionalisering), maar we laten dit aan de expertise van de externe partij om ons hierin te adviseren.
148 Inhoud	7) Beschrijvend document, 2. Opdracht	Kunt u aangeven wat de achtergrond is van de diverse groepen (directieleden, teamleiders, onderwijsgevers en andere medewerkers) binnen de doelgroep voor dit programma in termen van opleidingsniveau, ervaring met soortgelijke opleidingstrajecten)?	Zie het antwoord op vraag 15 en 26.
149 Inhoud	Beschrijvend document, Punt 2. Opdracht	Wat verstaat u onder onderwijskundig leiderschap?	Wij hebben hier zelf geen verdere betekenis aangegeven anders dan de gangbare betekenissen zoals die van de VO-raad en MBO-raad. Zie onder andere www.VO-academie.nl
150 Inhoud	Beschrijvend document, Punt 2. Opdracht	Hoe moet het eindresultaat meetbaar zijn?	We laten het aan de externe partij ons hierover te adviseren. er zijn diverse varianten om eindresultaat te meten. Een voorbeeld waar wij aan denken is een 360 graden reflectie rondom elke leidinggevende, zodat de leidinggevende en collega's rondom de leidinggevende reflecteren op het zichtbare veranderde gedrag of andere vormen van zelfreflectie.
151 Inhoud	Beschrijvend document, Punt 2. Opdracht	Wat voor eindresultaat beoogt u?	De resultaten die we beogen hebben we beschreven in het beschrijvend document. Zie hoofdstuk 2.
152 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Kunt u een indicatie geven van de gewenste studiebelasting per week/maand? Indien mogelijk, kunt u ook een indicatie van de gewenste contacttijd versus huiswerkopdrachten/zelfstudie geven?	Zie het antwoord op vraag 19.
153 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Kunt u een indicatie geven van de geschatte opdrachtwaarde?	Zie het antwoord op vraag 29.
154 Inhoud	Beschrijvend document, 2. Opdracht	Kunt u een indicatie geven van de gewenste duur van de opdracht/het te ontwikkelen programma?	Zie het antwoord op vraag 19.
155 Inhoud	Budget	In het beschrijvend document geeft u geen raming van het budget dat u beschikbaar heeft voor dit MD-Traject. Kunt u aangeven wat het verwachten en het maximum budget is wat u voor dit MD Traject wilt besteden?	Zie het antwoord op vraag 29.
156 Inhoud	Doelgroep	In uw uitvraag geeft u een omschrijving van de doelgroep. Kunt u aangeven of u verwacht dat wij twee aparte programma's ontwikkelen: een voor teamleiders en een voor directeuren? Kunt u ook aangeven of u er de voorkeur aan geeft teamleiders en directeuren van verschillende locaties bij elkaar te brengen in dit MD-Traject of dat u bijvoorbeeld liever per locatie de leidinggevers samen deel laat nemen?	Wij kunnen ons voorstellen dat beide groepen andere accenten krijgen in een soortgelijk traject, maar laten dit ook graag over aan de expertise van de externe partij. Zie ook het antwoord op vraag 5.
157 Inhoud	Doelgroep	In uw uitvraag geeft u een omschrijving van de doelgroep, die bestaat uit teamleiders en directeuren. Is het de bedoeling dat in de vier jaar alle leidinggevers (teamleiders en directeuren) het MD-Traject doorlopen? Kunt u aangeven hoe veel deelnemers per jaar mee zullen doen aan het MD-Traject?	Het is de bedoeling dat alle leidinggevers het traject gelijktijdig doorlopen.
158 Uitvoering	Online	In uw uitvraag zien wij niet direct een expliciete verwijzing naar online of blended leervormen. Kunt u bevestigen dat u op zoek bent naar een MD Traject waarbij de deelnemers vooral fysiek bij elkaar komen? Staat u eventueel open voor het gebruik van digitale en online werkvormen en bijeenkomsten tijdens dit MD-Traject?	Daar staan wij zeker voor open. We geloven in de kracht van fysieke ontmoeting, maar kunnen ons voorstellen dat dat niet voor elk onderdeel van het MD-programma nodig is. Creatieve eigentijdse 'werk' vormen , waaronder meer hybride vormen en blended leren, zijn in deze tijd (van COVID 19) zeker niet uitgesloten.
159 Uitvoering	Covid-19	In uw uitvraag noemt u al dat de effecten van Covid-19 waarschijnlijk impact zullen hebben op dit MD Traject. Kunt u aangeven hoe u wilt dat wij daar in de beantwoording rekening mee houden? Bieden wij bijvoorbeeld opties voor een fysieke, een hybride en een digitale variant van een MD-Traject aan? Zijn er specifieke randvoorwaarden die wij in acht moeten nemen als het gaat om het percentage fysieke bijeenkomsten vs. het percentage digitale bijeenkomsten?	Dit is een lastige vraag, omdat niemand precies weet hoe de situatie rondom Covid-19 zich zal ontwikkelen. Vooral nog geloven we bij een traject als deze in de kracht van fysieke ontmoeting, maar we kunnen ons ook voorstellen dat dat niet voor elk onderdeel van het MD-programma nodig is. Voor die onderdelen waarbij dat niet nodig is, kan op voorhand mogelijk gekozen worden voor een digitale bijeenkomst, waardoor een hybride variant ontstaat. We hopen, in het kader van samen ontwikkelen, ook samen goed antwoord te geven op de flexibiliteit die Covid-19 mogelijk nog van ons gaat vragen. Zie ook het antwoord op vraag 129.
160 Inhoud	Groepssamenstelling	Is dit voor een deel van de leidinggevers de eerste keer dat ze mee gaan doen aan een MD-Traject?	Ja.

161 Inhoud	Eerdere programma's	Kunt u beschrijven hoe u voor het uitschrijven van deze aanbesteding uw managementontwikkeling heeft vormgegeven? Heeft er in de afgelopen jaren bijvoorbeeld al een MD Traject plaatsgevonden? Zijn uw leidinggevend in de vorige jaren getraind in gedeeld leiderschap? Zo ja, kunt u aangeven welk deel van uw leidinggevend al eens deel heeft genomen aan een leiderschapsontwikkelingsprogramma?	Zie het antwoord op vraag 15.
162 Inhoud	sturingsfilosofie	U noemt dat Landstede in 2017 haar sturingsfilosofie heeft veranderd van gedeeld leiderschap naar eindverantwoordelijk leiderschap. Kunt u aangeven wat de directe aanleiding was voor het wijzigen van uw sturingsfilosofie en waarom u ervoor heeft gekozen te gaan werken met eindverantwoordelijk leiderschap?	Zie het antwoord op vraag 99.
163 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 2, pagina 3	U geeft aan dat het doel van het MD-programma is om het onderwijskundig leiderschap en de managementvaardigheden van uw leidinggevend te versterken. Wat verstaat u onder 'onderwijskundig leiderschap'?	Zie het antwoord op vraag 149.
164 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 2, pagina 3	U geeft aan dat de doelgroep voor het MD-programma bestaat uit alle leidinggevend. Dus bijvoorbeeld ook leidinggevend bedrijfsvoering, begrijpen wij daaruit. Hoe moeten wij de doelstelling 'versterken van onderwijskundig leiderschap' zien voor deze doelgroep?	Onderwijskundig Leiderschap verbindt verschillende aspecten van de school: het leren van de leerlingen, het werken en leren van de leraren en andere medewerkers, de diversiteit aan middelen en de maatschappelijke omgeving van de school. Deze doelstelling geldt ook voor de leidinggevend in de bedrijfsvoering, waarbij zij natuurlijk voor een deel te maken hebben met een andere werkelijkheid dan de schoolleiding. Maar ook hun opdracht is gericht op het verbinden van hiervoor genoemde aspecten. Bedrijfsvoering bij Landstede kent een ruime definitie. (studentadvies, onderwijskwaliteit, personeelsadvies etc. aanmelden en inschrijven) Het onderwijs is de context waarbinnen een ieder werkt. Elke leidinggevende draagt bij aan onze strategische doelen.
165 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 3, pagina 6	Kunt u aangeven hoeveel tijd deelnemers aan het MD-programma kunnen besteden en wat uw voorkeur heeft aan doorlooptijd?	Zie het antwoord op vraag 19.
166 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 3, pagina 6	U vraagt ons twee varianten uit te werken. De beoordeling daarvan is ons niet duidelijk. Kunt u toelichten wat u bedoelt met 'wij beoordelen het totaalbeeld van de beide varianten'? Hoe kunt u twee zo verschillende varianten samen beoordelen? Wij stellen voor dat u de varianten elk op hun eigen merites beoordeelt en dus elke variant apart scoort.	Zie het antwoord op vraag 14.
167 Inhoud	Prijsopgaveformulier	Wat wilt u zien in de blauwe vlakken op het prijsopgaveformulier? U geeft aan dat we onderdelen van de dienstverlening kunnen invullen. Wat voor onderdelen bedoelt u? De voorbeelden maken het voor ons namelijk niet duidelijker, want hoe kunnen dagdelen en het uurtarief van een trainer optellen tot een totaalprijs? Die tarieven zijn of-of, niet en-en. Als inschrijvers allebei of één van de twee tarieven invullen en verder onvergelykbare onderdelen van dienstverlening invullen, hoe kunt u dan de prijzen van inschrijvers vergelijken? Wij stellen voor om het prijsopgaveformulier zo aan te passen dat inschrijvers alleen een dagdeeltarief kunnen aangeven, zodat de prijzen vergelijkbaar worden.	Wij vragen inschrijvers om een uitwerking te geven van hun aangeboden dienstverlening. We willen inzicht krijgen in de onderdelen van de dienstverlening. Het maakt niet uit welke eenheid u hiervoor hanteert. Dat kan zijn dat u een trainer bijvoorbeeld 40 uur inzet x uurtarief en daarnaast een workshop hanteert die in kosten per dagdeel worden gefactureerd. Dit leidt tot een totaalprijs. De totaalprijs wordt vervolgens met elkaar vergeleken.
168 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 3, pagina 6	De tweede variant die u ons vraagt uit te werken, is die van de gezamenlijke uitvoering. Daarbij vraagt u ons aan te geven welke activiteiten door u zelf uitgevoerd kunnen worden. Om dat te kunnen doen, willen we graag een beter beeld hebben van uw medewerkers. Heeft u bijvoorbeeld medewerkers die als coach ingezet kunnen worden en zo ja, op welk niveau en hoeveel? Heeft u bijvoorbeeld medewerkers die kunnen helpen bij de operationele activiteiten rondom het MD-programma? Kunt u ons, kortom, meer informatie geven over de medewerkers die we bij een gezamenlijke uitvoering kunnen betrekken?	Zie de antwoorden op vragen 32.
169 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 3, pagina 7	U geeft aan: 'Zijn er meerdere subgunningscriteria? Dan krijgt elk subgunningscriterium een cijfer.' Bedoelt u met subgunningscriterium de kwaliteitscriteria K1 tot en met K4? Zo nee, wat bedoelt u dan?	Ja, wij bedoelen hiermee de kwaliteitscriteria K1 t/m K4.
170 Inhoud	Prijsopgaveformulier	U vraagt ons een prijs exclusief btw aan te geven. Wij zijn verplicht en in staat om onze diensten btw-vrij aan te bieden. Kunt u hiervoor ruimte bieden op het prijzenformulier?	Zie het antwoord op vraag 2.
171 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 3, pagina 7	Welke specifieke kwaliteitscriteria gebruikt u bij het beoordelen van de trainers, zodat de verschillende inschrijvingen vergelijkbaar zijn? In onze ogen is dat nu nog onvoldoende specifiek uitgewerkt?	Wij vragen niet naar specifieke kwaliteitscriteria zoals opleiding, diploma's en dergelijke. Wij vragen begeleiders die ervaren zijn met het begeleiden van soortgelijke opdrachten. U beschrijft waarom u bepaalde begeleiders inzet voor deze opdracht en vragen een CV inclusief minimaal 2 referenties om die keuze te onderbouwen.
172 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 3, pagina 7	Is er een minimum of maximum aan het aantal trainers dat u wenst voor het programma?	Zie het antwoord op vraag 8.
173 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 2, pagina 3	U beschrijft het gewenste resultaat van het MD-programma. Het is ons toch nog niet duidelijk wat het gewenste effect in uw organisatie is. Kunt u aangeven wat het tastbare effect moet zijn van het programma?	Leidinggevend zijn voor ons een belangrijke schakel in het voldoen aan de door ons gestelde waarden en beloften. Met andere woorden: als het goed is gaan professionals ervaren dat hun leidinggevend na het volgen van het programma meer op ontwikkeling van de school, het team en de professionals gericht zijn. Dat ze erop gericht zijn het team en de school elke dag beter te laten presteren en daarbij hun grenzen te verleggen, et cetera.
174 Inhoud	Beschrijvend document, hoofdstuk 2, pagina 3	Wilt u de deelnemers aan het programma scheiden naar mbo of vo leidinggevend, of niet?	Nee, dat is ongewenst. beide werelden kunnen juist van elkaar leren.
175 Inhoud	Onderwijskundige visie	Is er een onderwijskundige visie/ kader waar de onderdelen van Landstede zich op richten?	We weten niet precies waar u naar vraagt, anders dan de uitgangspunten die we hebben gegeven in ons beschrijvend document en de bijbehorende bijlagen (strategienota en kwaliteitsagenda's).
176 Inhoud	Onderwijskundig leiderschap	Is het mogelijk om in het kader van onderwijskundig leiderschap de uitgangspunten van de Onderwijs- en examenregeling van Landstede te ontvangen?	Nee, dit is ons inziens niet relevant voor de opdracht.

177	Uitvoering	EAO Beschrijvend document - Context - p3 aanleiding	Heeft er al coaching / begeleiding plaats gevonden van de teamleiders? En/of in hoeverre is het gewenst dat dit onderdeel uitmaakt van het programma?	Zie het antwoord op vraag 15. We vinden het wenselijk dat elke leidinggevende kan werken aan zijn eigen ontwikkelvragen in het MD-programma. Daarmee maakt het geleerde in het verleden automatisch onderdeel uit van het heden. Daarnaast zorgen we, in het kader van samen ontwikkelen, dat er geen onwenselijke overlap is tussen het geleerde in het verleden en het nieuwe programma.
178	Inhoud	Olievlek	Kan er een verbinding gelegd worden/beroep gedaan worden op bestuurders/directie/collega's en leerlingen in het programma?	Zeker. Waarbij de bestuurders en directie ook onderdeel zijn van de doelgroep die het programma volgt.
179	Proces	EAO Beschrijvend document - Doel & Resultaat - Context (pagina 3)	In het beschrijvend document wordt gesproken over 'de verandering'; in hoeverre is er al een beeld van de gewenste verandering? Is deze vereist/noodzakelijk of op basis van een sterke ambitie/wens? Hoe + door wie is de gewenste verandering verwoord/gevisualiseerd? Op welke wijze zijn de leidinggevenden en medewerkers geïnformeerd over- danwel betrokken bij het vaststellen van de beoogde verandering? Is dit helder op algeheel Landstede niveau danwel op stichtingsniveau? Wat maakt dat de gewenste verandering wel helder maar nog niet gerealiseerd is? Is er iets te zeggen over belemmeringen, weerstand?	Met de verandering bedoelen we dat leidinggevenden gaan werken en sturen conform onze waarden en beloften uit de strategienota. In de strategienota is te lezen in welk proces deze tot stand is gekomen. We denken dat de verandering of het gewenste beeld van waar wij naartoe willen met ons leiderschap nog verdere lading vraagt en hopen dit ook te doen met het MD-traject.
180	Contract	Budget	Is er een vastgesteld budget waar we rekening mee kunnen houden: wellicht een indicatie of range?	Zie het antwoord op vraag 29.
181	Contract	Impact / effectmeting	U verwacht een effectmeting en rapportage v.w.b. impact. Is hier een aparte begroting voor of dienen aanpak en kosten in het voorstel + dagdeel tarief verrekend te worden?	Wij willen graag in het plan van aanpak de wijze zien waarop aandacht is voor het leerrendement. Wanneer hiervoor een effectmeting nodig is dienen de kosten verwerkt te worden in het totaal.
182	Contract	Annulering en uitstel	Kunnen de annuleringsvoorwaarden aangepast /aangevuld worden; waarbij we o.a. afspraken maken over uitstel + reeds gemaakte kosten (in voorbereidingsfase)?	Zie het antwoord op vraag 1.
183	Proces	Locatie(s) & goeps	Zijn er eisen/wensen/ voorkeuren v.w.b. accommodatie; locatie(s) en groepsgrootte?	Nee, dit laten we over aan de expertise van de externe partij.
184	Proces	Opbouw	Zijn er eisen / voorkeuren v.w.b. duur, frequentie van de sessies en opbouw van het programma? (dagdelen/hele dag/tweedaagsen met overnachting?)	Nee, dit laten we over aan de expertise van de externe partij.
185	Contract	Kosten	In hoeverre dienen locatiekosten, catering, literatuur inbegrepen te zijn in de tarieven?	Zie het antwoord op vraag 14.
186	Contract	Contractering	Wij werken o.a. met docenten die op uur-/projectbasis ingehuurd worden; worden zij als onderaannemer beschouwd?	Docenten die als ZZP-er worden ingezet zien wij als onderaannemer. De onderaannemer is een aangelegenheid van de inschrijver (zie ook artikel 13.2 ovk).
187	Inhoud	Onderwijskundige impact	In hoeverre wordt verwacht/ vereist dat impact gemeten wordt op de onderwijskundige ontwikkeling binnen de scholen?	Dit wordt niet verwacht en vereist.
188	Proces	EAO Beschrijvend document - doel & resultaat - context (pagina 3)	In hoeverre wordt rekening gehouden met grootschalige/impactvolle veranderingen in de komende 4 jaren? (te denken aan overname, fusies, personele- of financiële problemen).	Hier wordt geen rekening meegehouden, deze veranderingen hebben we juist niet achter de rug. In onze regio speelt wel de demografische krimp. Dit kan individuele eenheden raken.
189	Proces	EAO Beschrijvend document - doel & resultaat - doel & vorm (pagina 3)	In hoeverre wordt directe impact verwacht op de onderwijskundige ontwikkeling binnen de scholen? En in hoeverre moet dit gemeten/in beeld gebracht worden?	We verwachten geen directe, maar wel indirecte impact en dit hoeft niet gemeten te worden, anders dan hoe we dat al doen bijvoorbeeld met een MTO.
190	Inhoud	EAO Beschrijvend document - doel & resultaat - vorm (pagina 3)	Hoeveel studietijd is per deelnemer beschikbaar/wenselijk? En is dit voor allen gelijk/gedifferentieerd?	Zie het antwoord op vraag 19.
191	Uitvoering	EAO Beschrijvend document - doel & resultaat - onderwerp vorm (pagina 3)	In hoeverre is een blended aanpak gewenst met diverse werkvormen en middelen: zowel live als online?	Zie het antwoord op vraag 158.
192	Inhoud	EAO Beschrijvend document - doel & vorm (pagina 3)	Heeft er een inventarisatie plaatsgevonden v.w.b. noodzakelijke / wenselijke kennisgebieden en thema's die in het programma opgenomen moeten worden?	Nee.
193	Inhoud	EAO Beschrijvend document - onderwerp doel & vorm (pagina 3)	Kunt u iets meer beeld geven v.w.b. de gewenste verhouding organisatie ontwikkeling naast persoonlijke ontwikkeling en v.w.b. onderdelen gericht op kennis / houding / gedrag?	De primaire focus van ons MD-programma is de (persoonlijke) ontwikkeling van onze leidinggevenden, maar een belangrijk onderdeel van hun opdracht is de organisatieontwikkeling van hun team, school of eenheid. Daarmee verwachten we dus dat de organisatieontwikkeling secundair ook aandacht krijgt.
194	Uitvoering	EAO Beschrijvend document - doel & resultaat - ow vorm (pagina 3)	U geeft aan samen met deelnemers vorm te willen geven aan het programma. Kunt u iets meer beeld geven van de verhouding tussen een plenair programma (obv collectieve thema's + werkvormen) versus gedifferentieerde programma onderdelen; voor subgroepen (ivm uiteenlopende niveaus en leerwensen)?	We geven aan samen met de externe partij vorm te willen geven aan het programma en we vragen de externe partij in het voorstel een advies te geven over de verschillende vormen waarin zij het MD-programma zouden vormgeven. Er zijn meerdere scenario's denkbaar en we verwelkomen creativiteit
195	Inhoud	EAO Beschrijvend document - doel & resultaat (pagina 3)	Het doel van het MD Programma is het versterken van het leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevenden.' ; waaruit blijkt dat dit nu niet voldoende sterk is? Zijn er externe of interne signalen/rapporten/wensen?	Dit blijkt uit een persoonlijke behoefte van leidinggevenden om toegerust te willen zijn op hun rol en we merken dat professionaliseren en leren in het werk nog te weinig plaatsvindt, dat de waan van de dag nog teveel regeert. Zo voert bijvoorbeeld lang niet elke leidinggevenden standaard ontwikkelgesprekken met de professionals in zijn team, laat staan dat er gereflecteerd wordt in het werk. Deze gesprekken vinden onvoldoende plaats op basis van een beeld waar de school naar toe wil werken. Hierin zijn tevens grote verschillen tussen de teams onderling. Dat gaat ten koste van onze kwaliteit.
196	Uitvoering	EAO Beschrijvend document - aanleiding - onderwerp context (pagina 3)	Is er een leiderschapsprofiel? En zijn de waarden vertaald naar competenties / gedragingen. In bijlage 4 wordt hier naar verwezen, maar de lijst met competenties hebben wij niet kunnen ontdekken	Nee, niet anders dan de functieprofielen die zijn bijgevoegd in bijlage 3.
197	Inhoud	EAO Beschrijvend document - Context (pagina 3)	Zijn er assessments afgenomen / welke informatie is beschikbaar v.w.b. gewenst en huidig profiel teamleiders en directie? Alsook ten aanzien van talenten en persoonlijke ontwikkel plannen?	De meeste leidinggevenden hebben een assessment gedaan. We moeten bij hen opvragen of zij dit assessment als basis willen laten dienen voor het MD-traject.
198	Inhoud	EAO Beschrijvend document - onderwerp context (pagina 3)	Zijn er functieprofielen beschikbaar van de teamleiders en directeuren? Zo niet: hebben allen minimaal hbo werk- en denkniveau?	Ja, zie het antwoord op vraag 7.

199 Inhoud	EAO Beschrijvend document - onderwerp context (pagina 3)	Sinds wanneer zijn de teamleiders MBO in functie?	Sinds het school jaar 2019-2020.
200 Uitvoering	EAO Beschrijvend document - onderwerp dienstverlener (pagina 2)	Welke eisen en wensen gelden ten aanzien van begeleiders en docenten? (individueel + ten aanzien van samenstelling team)	Zie het antwoord op vraag 171.
201 Uitvoering	EAO Beschrijvend document - onderwerp dienstverlener (pagina 2)	Is ervaring met grootschalige, meerjarige programma's en homogene alsook heterogene (gemixt vwb functie en stichting) groepen een eis of wens?	Dit is een wens.
202 Uitvoering	EAO Beschrijvend document - onderwerp deelnemers (pagina 2)	Er zijn in totaal 147 leidinggevend; worden allen uitgenodigd- of verplicht deel te nemen aan het M.D. programma? Zo niet: Hoe vindt selectie plaats? Is deelname afslaan en/of voortijdig stoppen bespreekbaar?	Allen worden geacht deel te nemen.
203 Proces	Bijlage 1 - Aanbestedingsvoorwaarden - pagina 6	In hoeverre moet de dienstverlener aantoonbare ervaring hebben met de ontwikkeling en uitvoering van M.D. programma's omtrent de combinatie onderwijskundig leiderschap en managementvaardigheden? In hoeverre dient toetsing onderdeel uit te maken van het programma? En is certificering (uit naam van een universiteit?) een eis/wens? In hoeverre wordt er waarde gehecht aan een optionele doorstudeeroptie richting een master titel? Wij werken ondermeer met docenten die op projectbasis ingehuurd worden; worden zij als onderaannemer beschouwd?	Zie het beschrijvend document pagina 11 (kerncompetentie). Zie het antwoord op vraag 133 en 186.
204 Uitvoering	EAO Beschrijvend document - onderwerp dienstverlener (pagina 2)	In hoeverre dient toetsing onderdeel uit te maken van het programma? En is certificering (uit naam van een universiteit?) een eis/wens? In hoeverre wordt er waarde gehecht aan een optionele doorstudeeroptie richting een master titel?	Zie het antwoord op vraag 133. Certificering is gewenst en indien daar toetsing, naast deelname, voor nodig is maakt dat onderdeel uit van uw aanbod (de mastertitel; velen onder ons beschikken daar al over)
205 Uitvoering	EAO Beschrijvend document - onderwerp dienstverlener (pagina 2)	In hoeverre moet de dienstverlener aantoonbare ervaring hebben met de ontwikkeling en uitvoering van M.D. programma's omtrent de combinatie onderwijskundig leiderschap en managementvaardigheden?	Zie het antwoord op vraag 203.
206 Uitvoering	EAO Beschrijvend document - onderwerp dienstverlener (pagina 2)	Gelden er eisen of wensen omtrent kwaliteitskeurmerken / accreditatie? (NVAO / CRKBO, anders)	Nee. Voor CRKBO, zie ook het antwoord op vraag 2.
207 Contract	EAO Beschrijvend document - onderwerp dienstverlener	Vanuit uw maatschappelijke verantwoordelijkheid, achten wij het reeel wanneer u heldere "knock-out" criteria hanteert en zodoende tot een longlist van (bijv. 5) mogelijke dienstverleners komt ter voorkoming van een onnodig groot aantal partijen die tijd besteden aan deze aanbesteding. Kunt u de eisen en wensen nader specificeren ten aanzien van het type dienstverlener (bijv. trainingsburo / academisch opleidingsinstituut) alsook het organisatieprofiel (grootte en minimale ervaring)?	Dit is een openbare aanbesteding. Het is dus niet mogelijk om een longlist op te stellen (zoals bij een niet-openbare aanbesteding). De kerncompententie in Hoofdstuk 5 is een harde "knock-out".
208 Inhoud	Tijdpad	Wanneer wilt u starten, en met welke doorlooptijd houden jullie rekening?	Start in Q4 van 2020. Doorlooptijd is afhankelijk van hetgeen de partijen aanbieden. Max 2 jaar doorlooptijd
209 Inhoud	Projectgroep	In de genoemde projectgroep zijn de directie en deelnemers goed vertegenwoordigd, maar missen we HR. Staat u open om de projectgroep aan te passen?	In de projectgroep zit een beleidsadviseur P&O, daarmee is HR vertegenwoordigd.
210 Inhoud	Budget	Wat is het beschikbaar budget (welke investeringsverwachting)?	Zie het antwoord op vraag 29.
211 Inhoud	Aantal deelnemers en verdeling	Om hoeveel leidinggevend en in deze uitvraag? Hoe is de verdeling in bijvoorbeeld directeuren en teamleiders en overige leidinggevend?	Zie het antwoord op vraag 105.
212 Inhoud	Obstakels	Welke hindernissen, vertragers en versnellers zien jullie zelf in het voorgestelde programma?	Zie het antwoord op vraag 50.
213 Inhoud	Gewenst concreet resultaat	Wat is het gewenste concrete resultaat van dit leiderschap ontwikkeltraject? Wat gaat er anders bij Landstede en wat zien jullie leidinggevend met name anders doen, in zichtbaar gedrag, na afloop van het traject.	Zie het antwoord op vraag 21. Leidinggevend zijn continu bezig met het begeleiden van de ontwikkeling van professionals: zij zorgen voor reflectie en feedback in het werk.
214 Inhoud	Bestaand aanbod leerinterventies	Welke leerinterventies worden reeds aangeboden met betrekking tot de management competenties, waar in het voorgestelde MD programma gebruik van kan worden gemaakt of waar interventies eventueel op aan moeten sluiten (denk bijvoorbeeld aan bestaande terminologie, modellen, etc.)?	Op dit moment worden geen leerinterventies aangeboden.
215 Inhoud	HR performance management cyclus	Werken jullie met een HR performance management cyclus met bijvoorbeeld assessments en een feedback-systeem; hoe zien deze eruit	Nee, hier werken we niet mee. Wel wordt er samengewerkt met bureaus die een ontwikkelassessment uitvoeren. Nagenoeg standaard bij de selectie procedure van leidinggevend
216 Inhoud	Eerdere initiatieven op leiderschap	Welke initiatieven op gebied van leiderschap (cursussen, trainingen) hebben jullie zelf (al) ondernomen en welke resultaten zijn behaald, hoe succesvol waren deze?	Zie het antwoord op vraag 15.
217 Inhoud	Huidige situatie leiderschap	Wat zien jullie in de huidige situatie, 'met een kritische bril', op het gebied van leiderschap bij de groep leidinggevend?	Zie het antwoord op vraag 21. Met name het begeleiden van de ontwikkeling van professionals en teams vraagt aandacht (teambelang / ontwikkelen en persoonlijke groei). Naast het sturen op planmatig werken zodat er meer (mentale) ruimte komt voor leren in het werk.
218 Contract	Artikel 13 (Onderaanneming) van de Conceptovereenkomst	Onder derden wordt in de zin van dit artikel niet verstaan: een natuurlijke persoon in dienst van of ingehuurd door Opdrachtnemer die door Opdrachtnemer is en/of wordt ingezet bij de nakoming van de Overeenkomst. Bent u het daarmee eens en derhalve bereid de overeenkomst overeenkomstig aan te passen?	Een natuurlijk persoon in dienst van opdrachtnemer valt niet onder de scope van dit artikel. Het artikel dient voor deze categorie niet aangepast te worden. Een natuurlijk persoon ingehuurd door opdrachtnemer valt wel onder de scope van dit artikel (namelijk onder de noemer "tijdelijke inhuur van personeel"). Voor deze categorie geldt dit artikel onverkort. Aanpassing van artikel 13 is niet aan de orde.

219 Contract	Artikel 11 (Verwerkersovereenkomst) van de Conceptovereenkomst	Kennelijk gaat u ervan uit dat wij een verwerker van persoonsgegevens zijn in de zin van de AVG en dat derhalve een verwerkersovereenkomst van toepassing zou zijn. Dat is op grond van het navolgende niet juist. Wij worden op grond van onze expertise ingehuurd om assessments uit te voeren op het gebied van ontwikkeling en selectie. Het feit dat u persoonsgegevens aan ons aanlevert als noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen uitvoeren van deze dienstverlening maakt ons als ontvanger niet vanzelfsprekend verwerker. De primaire opdracht van Landstede aan ons is immers niet de verwerking van persoonsgegevens maar de realisatie van een HR-dienst. Wij zijn dan ook te beschouwen als verwerkingsverantwoordelijke die voor deze dienstverlening zelf doel en middelen bepaalt van de verwerking van persoonsgegevens. In het algemeen geldt dat bij assessmentbureaus nimmer sprake is van een verwerkingsrelatie. Dit is tevens in lijn met de richtlijnen van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Een verwerkersovereenkomst kan in dit geval dan ook niet aan de orde zijn, en aanvullende afspraken zijn derhalve niet noodzakelijk. Vanaf het moment van ontvangst van de persoonsgegevens in kwestie zijn wij in volle omvang verplicht zich te houden aan de AVG-verplichtingen die op de verwerkingsverantwoordelijke rusten. Bent u het hiermee eens en bereid de verwerkingsovereenkomst buiten beschouwing te laten?	Zie het antwoord op vraag 103.
220 Juridisch	Artikel 11 (Tekortschieten in de nakoming) van de Algemene Inkoopvoorwaarden	Hoe verhoudt dit artikel zich tot een eventuele vertraging als gevolg van corona(besmettingsgevaar). Graag een toelichting daarop.	Ten aanzien van een tekortkoming in de nakoming van de overeenkomst vanwege Covid-19 zal een aparte clause in de overeenkomst worden opgenomen. Voor beide partijen is de ontwikkeling omtrent eventuele beperkingen dermate onzeker, dat de inhoud van de clause moet resulteren in een inspanningsverplichting van beide partijen om ingeval van wijzigingen in de beperking vanwege Covid-19 nader met elkaar in overleg te treden en alsdan een voor beide partijen bevredigende oplossing overeen te komen. Zie ook het antwoord op vraag 129.
221 Juridisch	Artikel 9.1 (Intellectueel Eigendom) van de Algemene Inkoopvoorwaarden	De Intellectueel eigendomsrechten ("IE-rechten") die ontstaan in uitoefening van de overeenkomst komen op basis van deze bepalingen bij Opdrachtgever te rusten. Dit kan echter alleen gelden voor IE-rechten die betrekking hebben op specifiek overeengekomen maatwerk ten behoeve van Opdrachtgever. De IE-rechten op bestaande opleidingen, concepten, modellen, tekeningen en technieken dienen bij Opdrachtnemer te blijven. Datzelfde geldt voor de IE-rechten op het rapportformat, onderliggende software en de wijze van rapporteren. Opdrachtgever zal eigenaar worden van elk eindrapport na toestemming van de desbetreffende deelnemer. Bent u het daarmee eens en derhalve bereid de overeenkomst overeenkomstig aan te passen?	Akkoord, zie ook het antwoord op vraag 116.
222 Contract	EOA Beschrijvend Document Prijsopgave	Is de opdracht en opdrachtgever BTW plichtig of is er een BTW vrijstelling en wordt deze ook van de leverancier/opdrachtnemer verwacht?	Zie het antwoord op vraag 2.
223 Proces	Strategienota 2019-2022	Een MD programma als dit start met de randcondities die aanwezig zijn. Een relevante randconditie is de sociale veiligheid in de docententeams. Kunt u aangeven hoe daar tot op dit moment aan is gewerkt en kunt u die beschrijven?	Nee, dit kunnen we niet beschrijven, anders dan dat we het monitoren met een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
224 Inhoud	EOA Beschrijvend document	U vraagt ons twee varianten uit te werken: ontzorging en co-creatie. Beide kunnen altijd. Waarom geeft u uw voorkeur niet aan?	Zie het antwoord op vraag 32.
225 Contract	EOA Beschrijvend document (uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen)	Belangrijk is de bureaureferentie van een MD traject/kerncompetentie 1. Wat verstaat u onder een vergelijkbare organisatie. Nu is de omschrijving erg vaag. Gelden alle organisaties met hoog opgeleide professionals buiten het onderwijs als vergelijkbaar bijvoorbeeld?	Zie het antwoord op vraag 27.
226 Uitvoering	EOA Beschrijvend document	U vraagt twee referenties per trainer. Binnen of buiten het onderwijs?	Referenties die recht doen aan de uitvoering van de opdracht.
227 Inhoud	Kwaliteitsagenda VO 2019-2022	U geeft in een van de stukken aan dat er sprake is van 5 strategische beloftes. In hoeverre zijn die 5 daarmee ook de contouren van het MD traject?	Onze strategienota vormt inderdaad een belangrijke kapstok voor het MD-traject.
228 Inhoud	Kwaliteitsagenda VO 2019-2022	U spreekt onder andere over high potentials. In hoeverre richt uw vraag zich ook op deze groep?	Tot noch toe nog beperkt.
229 Inhoud	Kwaliteitsagenda MBO 2019-2022 en Kwaliteitsagenda VO 2019-2022	U ziet de school als een lerende organisatie. In hoeverre kan gerichte interactie tussen studenten en school onderdeel uitmaken van een MD programma?	Dit kan zeker onderdeel uitmaken van het programma. We laten het aan de externe partij om ons hierover te adviseren.
230 Contract	GEVOLGEN COVID-19 VOOR UITVOERING	De Covid-19 maatregelen kunnen zich wel eens langer uitstrekken dan we zouden willen waardoor een deel van het programma in 2020 en 2021 aan hele specifiek voorwaarden moet voldoen, zoals live online sessies, groepen opsplitsen of parallele sessie organiseren e.d. Dat kan extra kosten met zich meebrengen voor de inschrijver. Omdat er onzekerheid is wat de toekomst brengt, zijn die niet te calculeren. Hoe vindt u dat we daarmee om moeten gaan in de inschrijving en de uitvoering?	Zie het antwoord op vraag 129.
231 Inhoud	EOA Beschrijvend document en andere aanbestedingsdocumenten	Uw stukken zijn in helder en eenvoudig Nederlands geschreven en dat komen we niet vaak tegen in aanbestedingen. In hoeverre verwacht u dat ook van de inschrijvers?	Bedankt voor het compliment. Dit verwachten we ook van de inschrijvers.
232 Uitvoering	EOA Beschrijvend document	Vindt u het belangrijk dat de uitvoerende begeleiders uit de regio komen of de regio kennen?	Nee, dit is geen selectiecriteria.
233 Inhoud	Strategienota 2019-2022 en Kwaliteitsagenda MBO 2019-2022	U noemt christelijke waarden als uitgangspunt. In hoeverre spelen die mee in uw beoordeling van de inschrijvers?	De christelijke waarden zijn een uitgangspunt voor de strategie van Landstede Groep. Wij beoordelen de inschrijvers hier niet op.

234 Inhoud	EOA Beschrijvend document, Gunningscriterium Prijs (P1)	In uw vraag naar de kosten laat u de inschrijver vrij in het aantal te besteden dagdelen. Daardoor geeft u de mogelijkheid om een oneigenlijke hefboom te gebruiken om de beoordeling te beïnvloeden. Het programma is nl. erg uitgebreid en omvangrijk en beslaat een lange periode. Het is in de praktijk daardoor nauwelijks mogelijk om vooraf te overzien hoeveel dagdelen precies nodig zijn om de doelen te bereiken.	Zie het antwoord op vraag 42, 78 en 129. We vragen dus naar een voorstelbare uitwerking van het MD-programma in de eerste twee jaar, waarbij in het kader van 'samen ontwikkelen' tussentijdse bijstelling mogelijk is.
235 Proces	Beschrijvend document	Is er al een voorkeurspartij aanwezig waar opdrachtgever graag zaken mee doet en/of die mee heeft geschreven aan het voorstel voor aanbesteding?	Nee.
236 Inhoud	Deelnemers aan het MD programma	Wie nemen deel aan het MD programma? Zijn dat alle leidinggegenden, inclusief het College van bestuur? Hoeveel deelnemers zijn dat per doelgroep? En verwacht u per doelgroep een apart programma of verwacht u dat doelgroepen van diverse leidinggevende niveaus ook samen zullen participeren in het programma?	Alle medewerkers met een leidinggevende functie, dus ook het College van Bestuur. Zie het aantal deelnemers in het beschrijvend document, hoofdstuk 1, en het antwoord op vraag 5.
237 Inhoud	Implementatie formatief evalueren	Hoe vordert de implementatie van formatief evalueren? Is er al een definitie, zo ja welke? Is er een beleidskader? En hoe wordt deze implementatie aangestuurd? Is er weerstand, en hoe wordt daarmee omgegaan?	Dit is ons inziens niet relevant voor de opdracht.
238 Inhoud	Kwaliteitsagenda VO	Hoe komt u tot een overzicht van competenties en gedrag? Welk instrument gebruikt u?	Wij werken met een functiehuis waarin vaardigheden worden beschreven, zie als voorbeeld de functieprofielen die zijn toegevoegd. Verder werken wij niet met een instrument.
239 Inhoud	reflectieve en actieve houding professionals	Hoe staat het nu met de reflectieve en actieve houding van de professionals? Met andere woorden: hoe groot is de kloof tussen huidige en gewenste situatie? Hoe zou u de huidige houding omschrijven?	Professionals zijn intrinsiek gemotiveerd om het goed te doen voor leerlingen en studenten en zijn daarbij vooral gericht op oplossingen in het hier en nu. Het reflecteren op en het leren in het werk vraagt aandacht.
240 Inhoud	Medewerkerstevredenheidonderzoek	U geeft resultaten van een medewerkerstevredenheidonderzoek uit 2017 aan. Heeft u recentere cijfers beschikbaar uit medewerkerstevredenheidonderzoek? Zo ja, kunt u deze met ons delen? Heeft u meer inzicht in waarom gewaardeerd voelen door de organisatie lager scoort dan de overige vragen? Kunt u hier een toelichting op geven?	Nee, het nieuwe MTO staat gepland voor het schooljaar 2021-2022. We hebben dat niet verder onderzocht, maar het ligt natuurlijk wel in het verlengde van de opdracht die we zien voor leidinggegenden: om de ontwikkeling van professionals beter te begeleiden. Daar hoort het zien en waarderen bij.
241 Inhoud	Drijfveren	U benadrukt dat MD deelnemers na het programma weten wat hen drijft. Dat lijkt een verwijzing te zijn naar drijfveren a la Management Drives, Real Drives o.i.d. Klopt dat? Staat u open te werken met een model dat op empirische basis gedrag voorspelt en naar persoonlijkheidsfactoren kijkt zoals de 16pf van Cattell of NEO-PI-R?	Het betreft niet een specifieke verwijzing naar bijv management drives, real drives oa. Wanneer u verwachting is dat een model helpt om de resultaten te behalen worden wij graag geadviseerd.
242 Inhoud	Scope	'Leiderschapsontwikkeling is een wezenlijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directieleden en teamleiders, maar ook voor onderwijsgegenden en andere medewerkers. Leiderschap heeft vooral betrekking op de rol, de verantwoordelijkheid die iemand op zich wil nemen om te staan voor wat hij wil bereiken. Hierbij is het van belang dat iedereen persoonlijk leiderschap toont en dat iedereen laat zien dat hij verantwoordelijk wil zijn voor zijn eigen professionalisering en de te bereiken resultaten' Richt het MD-programma zich op deze brede scope? Dus ook persoonlijk leiderschap voor onderwijsgegenden en andere medewerkers? Aankomende managers (high potentials) binnen scope?	MD programma richt zich op medewerkers met een leidinggevende functie.
243 Inhoud	Veranderingen onderwijs - Kwaliteitsagenda MBO	Aan welke grote veranderingen is het onderwijs volgens u onderhevig? Kunt u toelichten welke veranderingen u nu ziet en verwacht?	Dit is een omvangrijke vraag en lastig in een antwoord te vatten.
244 Inhoud	MD Programma teamleiders	In de kwaliteitsagenda MBO wordt bij de sterktes een MD-programma voor teamleiders genoemd. Hoe was dit MD programma voor teamleiders opgebouwd (doorlooptijd, soorten trainingen/begeleiding etc.). Wie was / waren de leverancier(s)? Wat zijn de resultaten van dit programma?	Zie het antwoord op vraag 15.
245 Inhoud	Onderwijskundig leiderschap - Kwaliteitsagenda MBO	Wat is uw definitie van onderwijskundig leiderschap?	Zie het antwoord op vraag 149.
246 Proces	Referentieproject	Kunt u iets concreter aangeven wat u wilt terugzien in het referentieproject? Wat verstaat u onder kerncompetentie 1? Dit heeft mogelijk invloed op welk vergelijkbaar MD-traject we als referentie willen opgeven.	Zie het antwoord op vraag 27.
247 Inhoud	Lerende organisatie	De doelen bij 2.1 in het Kwaliteitsdocument VO richten zich puur op professionalisering, wat zijn de volgende stappen om te komen tot een lerende organisatie?	Daar hebben we nog geen exact beeld van gevormd, maar een vervolgstap is gelinkt aan de opbrengsten van dit MD en zit vooral ook op attitude.
248 Inhoud	Persoonlijk leiderschap	Wat is uw definitie van persoonlijk leiderschap? Wat zijn de criteria om te beoordelen of iemand een persoonlijk leider is? Wat is de relatie tussen persoonlijk leiderschap en eindverantwoordelijk leiderschap? Wat zijn de criteria en de verschillen? Hoe stimuleren leidinggegenden persoonlijk leiderschap?	Zie het antwoord op vraag 60.
249 Inhoud	Dynamisch MD-programma	U wenst een dynamisch MD programma. Helemaal voor! In hoeverre heeft het zin een compleet MD-programma te beschrijven? Dat ontwikkelen we dan immers samen met de deelnemers en Landstede?	Zie het antwoord op vraag 42.
250 Inhoud	Plus-document	Leerlingen werken gedurende de opleiding aan een plus document. Heeft u een voorbeeld hoe zo'n plusdocument eruit ziet?	Dit is ons inziens niet relevant voor de opdracht.
251 Inhoud	Gepersonaliseerd leren	Werkt Landstede volgens de visie van Kunskapsskolan? Zo ja, wat zijn jullie ervaringen hiermee?	Nee.
252 Inhoud	Gericht besluiten	Kunt u ons meer informatie geven over 'Gericht besluiten'? Wat is uw aanpak geweest? Wie waren betrokken? Wat zijn de effecten?	Dit is ons inziens niet relevant voor de opdracht.

253	Proces	Kwaliteitscriterium 4	U geeft aan dat het interview is 60 minuten duurt. Hoeveel tijd is er voor de presentatie? Wie zijn de aanwezigen bij de presentatie? Hoe telt de presentatie mee in de beoordeling?	Onze voorkeur gaat uit naar een korte introductie/presentatie van uw organisatie om zo snel mogelijk over te kunnen gaan naar het gesprek met de sleutelfunctionarissen. Zie ook beschrijvend document hoofdstuk 3.
254	Inhoud	Persoonlijke ontwikkeldoelen?	In hoeverre is er inzicht in de persoonlijke ontwikkeldoelen van het management en zijn deze verankerd in de pdca of gesprekkencyclus?	Er is geen overkoepelend zicht op de persoonlijke ontwikkeldoelen van het management.
255	Inhoud	Kwaliteitszorgsysteem	Kunnen we een beschrijving van het kwaliteitszorgsysteem / de grote en kleine pdca-cyclus ontvangen. We kunnen hier onze interventies in de tijd goed op afstemmen in het plan van aanpak.	Ons kwaliteitssysteem kent geen afwijkende eisen en cycli van het gangbare in vo en/of mbo.
256	Inhoud	Lerende organisatie	Wat is uw definitie van een lerende organisatie?	Een lerende organisatie is voor ons een organisatie die het leren en reflecteren in het werk organiseert. Zodat professionals, teams en de organisatie als geheel met elkaar delen met als doel om elke dag beter te worden en te blijven aansluiten op de veranderende omgeving.
257	Contract	Annuleringstermijn	Gebruikelijke annuleringstermijn voor advies en consultancy is 5 dagen. Voor trainingen is dit niet gebruikelijk i.v.m. voorbereiding materiaal en trainer. Bent u bereid de annuleringstermijn naar twee weken te verlengen?	Zie het antwoord op vraag 1.
258	Proces	Kwaliteitscriterium 1 Plan van aanpak	U vraagt ons twee varianten van het plan van aanpak uit te werken. Wilt u deze plannen van aanpak op 2 x 5 pagina's A4 of beide plannen gezamenlijk op 5 pagina's A4?	Zie het antwoord op vraag 12.
259	Inhoud	Aansluiting CvB	Is het College van Bestuur onderdeel van / deelnemer aan het MD traject?	Ja.
260	Inhoud	Kwaliteitsagenda MBO	Landstede heeft geen sterk georganiseerd HR beleid? Wat kan beter?	HR heeft lange tijd beperkte aandacht gehad binnen Landstede Groep en de effecten daarvan zijn zichtbaar. Dat betekent dat er weinig beleid is op de ontwikkeling van professionals en organisatie en dat er geen HR-processen zijn ingericht. Op dit moment wordt gewerkt aan een inhaalslag, waarbij de HRD-agenda de kapstok is. Thema's die nu aandacht krijgen zijn loopbaanontwikkeling, mobiliteit en leiderschapsontwikkeling.
261	Uitvoering	Ditigaal systeem	Welke digitale infrastructuur is aanwezig binnen de Landstede Groep op het gebied van leren en ontwikkelen?	Geen, binnen Landstede Groep wordt onderzocht of en hoe een Corporate Academie kan bijdragen aan het ondersteunen en zichtbaar maken van formele en informele leer- en ontwikkelactiviteiten.
262	Inhoud	Sturingsfilosofie	Welke begeleiding/training hebben de directeurs en teamleiders gehad tussen 2017 en nu (als onderdeel van de vernieuwing van de sturingsfilosofie)? Wat waren de learnings van dit traject?	Zie het antwoord op vraag 15.
263	Proces	Vorm vraag	Mogen er ook visuals/ infographics opgenomen worden en zo ja, zijn hier eisen aan verbonden? Valt dit binnen het maximale aantal pagina's?	U mag visuals/infographics opnemen in uw inschrijving, hier zijn geen eisen aan verbonden. Deze vallen binnen het maximaal aantal pagina's per kwaliteitscriterium.
264	Proces	Facuratie	'U factureert ons conform de eisen opgenomen in het beschrijvend document. U brengt de vergoedingen voor de verrichtte dienstverlening achteraf in rekening.'	Zie het antwoord op vraag 67 en 83.
265	Inhoud	Stakeholders	1. Kunnen jullie expliciteren hoe het facturatieproces verloopt? 3. Is het mogelijk om een deel vooraf te betalen en een deel achteraf (i.v.m. ontwikkelkosten)? 'Het doel van het MD-programma is het versterken van het leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevendenden van Landstede Groep. Het betreft leiderschap passend bij de context van het onderwijs.'	Dat de kwaliteit van het onderwijs continu verbetert.
266	Inhoud	Eindverantwoordelijk leiderschap	1. Wat gaat de student (en andere stakeholders) merken van goed leiderschap binnen Landstede Groep? Staat er ergens beschreven wat eindverantwoordelijk leiderschap inhoudt? Zijn er competenties beschreven van een eindverantwoordelijke leider? Wat moet die weten, begrijpen, kunnen en laten zien in leiderschapsgedrag?	Zie het antwoord op vraag 7.
267	Uitvoering	Leerinterventies	Leren volgens ons eigen onderwijsprincipe & wens om 'samen te ontwikkelen' . Hoe zien jullie dit voor je? Is het mogelijk om optionele leerinterventies te benoemen (en afhankelijk wat er nodig is de keuze te maken)?	Zeker is dit mogelijk, zie ook het antwoord op vraag 42.
268	Uitvoering	Vormen van leren	Hoe staan jullie tegenover blended leren (ook i.v.m. Covid19).	Zie het antwoord op vraag 129 en 158.
269	Inhoud	Leerrendement	Kwaliteitscriterium 1 (plan van aanpak): wanneer is voor u sprake van een goed leerrendement voor leidinggevendenden?	Wanneer leidinggevendenden zichtbaar ander gedrag vertonen.
270	Inhoud	Effect van Leiderschap	Kunt u specifieker beschrijven hoe het huidige onderwijskundig leiderschap en managementvaardigheden verschilt van de voor de toekomst noodzakelijke/wenselijke onderwijskundig leiderschap en managementvaardigheden? En wat maakt dat het huidige onderwijskundig leiderschap en managementvaardigheden niet toereikend is?	Er is nog onvoldoende sprake van onderwijskundig leiderschap: het leren van leerlingen wordt nog onvoldoende verbonden aan het werken en leren van professionals. En ook de basis managementvaardigheden vragen aandacht: zoals de bedrijfsmatige/organisatorische kant van de school. Onze teamleiders zijn hier tot nu toe weinig op bevraagd en onvoldoende in toegerust. Ook zij werden eerst bevraagd op het geven van onderwijs. Bij directeurs is deze opgave anders. Zij hebben vooral een opgave in het organiseren van een lerende school (organisatie), het stimuleren van onderwijsvernieuwing en het verbinden als Groep. Hierbij wel in achtneming dat er grote verschillen zitten tussen de medewerkers.
271	Uitvoering	Tijdsverloop	Organiseren doorlopend leerprogramma is de wens, zodat het MD-programma geen eenmalige interventie is, maar wordt ingebed in de organisatie en bijdraagt aan een lerende cultuur. U wilt een verbinding aangaan met een opleidingspartner voor 4 jaar, met eventuele verlenging. Welke tijdshorizon ziet u bij het doorlopend leerprogramma?	We hebben geen einddatum in beeld voor het doorlopend leerprogramma, dit is dus letterlijk een doorlopend programma.
272	Uitvoering	Ontzorgen	Als wij als partner jullie op operationeel niveau ontzorgen. Wat is daar in het belangrijkste voor jullie, wanneer voelen jullie je optimaal ontzorgd?	Volledige operationele organisatie in handen van de opdrachtnemer, de logistieke component maakt onderdeel uit van uw aanbod. Ten behoeve van de communicatie naar de deelnemers kan gebruik worden gemaakt van onze interne kanalen en voorzieningen.

273 Inhoud	Effect van Leiderschap	'Versterken van het leiderschap van leidinggeevenden: leidinggeevenden weten na het volgen van het MDprogramma beter wat hun drijft als leider en kunnen daar ook regie op voeren, ze kunnen er naar handelen.' 1. Stel dat deze wens lukt, welk 'probleem' lossen we dan op? 2. Als we kijken naar gedrag, kan je beschrijven welk gedrag de leidinggevende dan laten zien.	Gedrag is niet anders beschreven dan in de bijgesloten functieprofielen. Zie ook het antwoord op vraag 21 en 179.
274 Inhoud	Verschuiving duidelijkheid, eenduidigheid en transparantie	Doel van deze verschuiving is te zorgen voor meer duidelijkheid, eenduidigheid en transparantie in sturing en verantwoording. 1. Deze verschuiving is in gang gezet, in hoeverre is dit als succesvol ervaren en volbracht?	De structuur staat en wordt voor een deel als helpend ervaren. Tegelijkertijd, zoals altijd met een structuurwijziging, zijn we nog onderdelen aan het uitwerken en implementeren. Daarnaast vraagt het leren werken volgens de gedachte achter de nieuwe structuur nog aandacht.
275 Proces	Corporate Academie	U geeft aan dat er een onderzoek gaande is naar de mogelijke opzet van een Corporate Academie. Kunt u meer vertellen over deze ontwikkeling en het bijbehorende tijdspad?	Het lopende onderzoek of Landstede Groep een corporate academie wil gaan implementeren wordt in het najaar 2020 afgerond.
276 Inhoud	Ontzorgen	Ontzorgen en samen ontwikkelen. U geeft aan volledig ontzorgd te willen worden en tegelijkertijd het programma samen te willen ontwikkelen. Wij staan volledig achter samen ontwikkelen en vragen ons af waar de behoefte aan volledig ontzorgen vandaan komt. Waarom heeft u die behoefte?	We hebben als Landstede Groep niet de kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit om een MD-programma voor al onze leidinggeevenden te organiseren en faciliteren. Daar komt deze behoefte vandaan.
277 Inhoud	Zelforganisatie	Is Landstede bezig met een ontwikkeling richting zelforganisatie? Wij zien dit binnen steeds meer onderwijsorganisaties en vragen ons af of Landstede ook een ontwikkeling in die richting ambieert?	Nee, deze ontwikkeling speelt bij ons niet.
278 Contract	Prijs	Vergelijkt u de prijzen van de aanbieders exclusief btw om tot een oordeel te komen?	Zie het antwoord op vraag 2.
279 Contract	Prijs	U geeft een range aan van de totale opdrachtvolume. Geldt deze range voor de looptijd zonder de optie tot 2x met een jaar verlengen? Of geldt deze range voor de looptijd + 2 jaar (2x verlengen met een jaar)	Zie het antwoord opvraag 29.
280 Inhoud	Kerncompetenties	In het beschrijvend document 'EOA – Beschrijvend document versie 1.0' onder hoofdstuk 5 geeft u aan dat in bijlage b referenties dienen te worden opgegeven per kerncompetentie. Klopt het dat in het beschrijvend document slechts 1 kerncompetentie noemt? Bestaan er nog meer kerncompetenties en zo ja, welke?	Zie het antwoord op vraag 69.
281 Proces	aanleveren Referenties	U vraagt om referenties in te vullen in 'Bijlage B – Referentieformulier versie 1.0' vraagt u om referenties. Hoeveel cv's wilt minimaal en maximaal aangeleverd zien?	Zie het antwoord op vraag 9.
282 Inhoud	Corporate Academie en MD programma	Heeft de implementatie van een Corporate Academie en het mogelijk onderbrengen van het MD Programma consequenties voor het opdrachtgeverschap van het MD-programma? Zo ja, aan welke consequenties denkt u?	Nee
283 Inhoud	implementatie Corporate Academie	U spreekt in het beschrijvend document op pagina 4 van de mogelijke implementatie van een Corporate Academie. Kunt u aangeven wat het tijdspad is van de implementatie c.q. het lopende onderzoek?	Zie het antwoord op vraag 275.
284 Inhoud	Manier van aansturen	Heeft u een voorkeur voor de manier waarop het MD programma wordt aangestuurd en gemonitord vanuit uw organisatie?	We worden hierin graag geadviseerd, maar kunnen ons voorstellen dat we een projectgroep vormen met de leden van de externe partij en Landstede Groep. De leden van Landstede Groep zorgen dan voor verbinding met het College van Bestuur en de Beraden.
285 Inhoud	werken vanuit oorsprong	In uw strategienota 'Bijlage 3 – Strategienota 2019-2022', pagina 8, geeft u aan dat u zich laat inspireren door 5 waarden vanuit een christelijke oorsprong: in hoeverre hecht u er waarde aan dat de inschrijver bekend is met of zelf werkt vanuit deze oorsprong?	Zie het antwoord op vraag 233.
286 Inhoud	Planning	We merken dat onderwijsinstellingen voor ontmoetingen rondom leren en ontwikkelen vaak ver vooruit moet plannen en hiervoor vaak een structuur van studiedagen gebruikt: in hoeverre wilt u dat wij gebruik maken van een (reeds) bestaande planning?	Studiedagen staan gepland voor de schoolleiding met hun docententeams. Deze planning is niet relevant voor het MD-programma. We gaan voor het MD-programma dus een eigen planning maken.
287 Inhoud	zelfbeschrijvingsinstrumenten	Er bestaan vele zelfbeschrijvingsinstrumenten op het gebied van profielen omtrent gedrag en vaardigheden. Werkt de Landstede Groep met bepaalde instrumenten, heeft u met betrekking tot het MD Programma hier een voorkeur in?	Wij werken niet met een vast instrument en we laten ons hierin graag adviseren door de externe partij.
288 Inhoud	Belastbaarheid deelnemers	In hoeverre mogen de teamleden van de teamleider belast worden (in tijd) met de uitvoering van het MD programma?	Transfer van het geleerde naar de praktijk is belangrijk. We kunnen ons voorstellen dat de teamleden hiermee in aanraking komen en in die zin belast worden in tijd.
289 Inhoud	Reistijd vr deelnemers	Uw onderwijsinstellingen zijn gevestigd op diverse locaties met de nodige afstand ertussen. Kunt u aangeven wat de maximale reistijd is voor de deelnemers aan dit programma?	Ons voorstel is maximale enkele reis één uur.
290 Inhoud	uitgangspunten professionalisering	In document 'Bijlage 6 - Uitgangspunten Professionalisering versie 1.0.' op pagina 6 geeft u aan dat een van de uitgangspunten is betreft professionaliseren doe je samen (in relatie). Uw organisatie bestaat uit diverse soorten onderwijsinstellingen, zoals VO en MBO, geldt het leren van elkaar als principe ook over de verschillende onderwijsinstellingen heen?	Ja
291 Inhoud	Verhouding leervormen	Heeft u een gewenste verhouding in gedachten wat betreft de verschillende leervormen zoals workshops, begeleiding in het werk, opdrachten in het werk, etc.?	Zie het antwoord op vraag 158.
292 Inhoud	Belasting deelnemers	Kunt u aangeven wat de maximale belasting is in uren gedurende de looptijd voor de deelnemers aan het MD traject?	Zie het antwoord op vraag 19.
293 Inhoud	Looptijd	Wat is de beoogde of maximale looptijd van het programma voor een deelnemer? Verschilt dit per functie van de deelnemer?	Zie het antwoord op vraag 19.
294 Inhoud	Partners	De strategienota, bijlage 3 'Strategienota 2019 – 2020', is tot stand gekomen door samen creëren met verschillende partners (pagina 6). In welke mate wilt u deze partners (zoals 'frisdenkers' uit de scholen) betrekken bij het ontwerp van het DM Programma?	Zie het antwoord op vraag 58.

295 Inhoud	praktijk leidinggevend	In het document 'EAO- Beschrijvend document versie 1.0' geeft u aan dat de praktijk van de leidinggevend het uitgangspunt is voor het MD-programma. En dat daar de verandering plaats moet vinden. Daarom wilt u het MD programma zoveel mogelijk verbinden aan de praktijk van leidinggevend. In hoeverre gaat het hierbij ook om de praktijk in de regio en de rol die leidinggevend daarin vervullen? (dus buiten de context van de scholen). (vervolg op voorgaande vraag) In hoeverre kunnen deze extrene partners naar uw mening betrokken worden in het ontwerp en de begeleiding van het MD programma? (zie ook document 'Bijlage 4 – Kwaliteitsagenda VO 2019-2022': daarin beschrijft u op pagina 9 onder ambitie Partnerschap in de regio dat u externe partijen actief betreft bij de inrichting van het onderwijs. Geldt dat ook voor het MD programma en welke beelden heeft u daarbij?	Dit geldt ook voor de praktijk in de regio en de rol die leidinggevend hierin vervullen. Wij zien geen rol in het betrekken van externe partijen bij de inrichting van het MD programma zoals u schets in uw vraagstelling.
296 Inhoud	Maximum prijs	Is er een maximale prijs voor het MD-programma? Zo ja, wat is de maximale prijs?	Zie het antwoord op vraag 29.
297 Inhoud	Kosten	In het document 'Bijlage 2 – Programma van eisen versie 1.0' staat onder eis 1 op pagina 2 dat de geoffreerde prijzen voor de dienstverlening all-in zijn. Alle kosten zijn in de prijsstelling / tarieven verwerkt. De volgende kosten zijn hierbij in iedere geval inbegrepen: ontwikkelkosten, salariskosten, kennisoverdracht en inwerken, evaluaties, reistijd, reiskosten, overheadkosten, VOG, rapportagewerkzaamheden, telefoonkosten, etc. Kortom, inclusief alle kosten, exclusief btw. Wij zien het ontwerpproces als een belangrijk leerproces en integraal deel van het MD programma. Hoe ziet u dat?	Dit kunnen we ons voorstellen. We laten het graag aan de externe partij over om ons hierin te adviseren. Zie ook het antwoord op vraag 14.
298 Inhoud	interne mobiliteit	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022 ' schrijft u op pagina 32 onder 'zwakte' dat er zeer beperkt sprake is van interne mobiliteit. In hoeverre moet het MD Programma bijdragen aan het vergroten van deze mobiliteit bij leidinggevend?	Dit is geen doel opzich van het MD programma. We hebben wel de verwachting dat onze professionals zich ontwikkelen en daar hoort af en toe ook een loopbaanstap bij.
299 Inhoud	Scholingsactiviteiten	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 32 dat er sprake is van vrijblijvendheid en bekendheid met scholingsactiviteiten. Uit welke waarnemingen blijkt dit en wat is volgens u hier het effect van?	Professionaliseringsuren die beschikbaar zijn vanuit CAO worden niet volledig gebruikt of verantwoord en de professionaliseringsbudgetten worden onvoldoende benut. Een over-all beeld wat hiervoor de reden is is nog onvoldoende gevormd.
300 Inhoud	MD traject teamleiders	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 32 dat het traject voor de aangestelde teamleiders al van start is gegaan, maar er is nog maatwerk nodig om de professionalisering van teamleiders te voltooien. Welk maatwerk heeft u hiervoor ogen?	Teamleiders hebben afgelopen periode online mogelijkheid gehad van het opdoen van randvoorwaardelijke kennis over hoe onze organisatie werkt en in elkaar zit en de rol van teamleiders hierin is. Denk hierbij aan thema's als verzuim, cao etc. Deze aanvraag heeft focus op leiderschap en managementvaardigheden.
301 Inhoud	MD traject teamleiders	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 31 dat hoewel er een goede start is gemaakt met het MD-traject waarin persoonlijk leiderschap centraal staat, het nu ook tijd is om de teams meer in hun kracht te zetten. De teamleiders hebben hun eigen MD-traject opgestart, maar de mogelijke interventies op het gebied van professionalisering in de teams kunnen beter in kaart worden gebracht en gestimuleerd worden. Wat heeft u in dit MD traject al feitelijk gedaan en wat was daar de werking van? Hoe hebben deelnemers aan deze MD activiteiten dit traject ervaren?	Zie het antwoord op vraag 15.
302 Inhoud	Bijlage 5 - rol docenten	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 30 dat de professionalisering van docenten in het mbo te vrijblijvend is en te weinig ingebed in de doelen van het team. Op basis van welke waarnemingen doet u deze uitspraak en delen docenten deze waarnemingen en de conclusie die u daaraan verbindt? Wat zou volgens u de consequentie moeten zijn van deze conclusie voor een MD programma?	Zie het antwoord op vraag 299. Deze waarneming wordt gedeeld door docenten. Dit is een belangrijke opdracht voor het MD-programma.
303 Inhoud	rol docenten	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 29 stelt u dat docenten onvoldoende op de hoogte zijn van de ontwikkelingen in de regio's op het gebied van transitiepaden en arbeidsmarktontwikkelingen die ook henzelf aangaan. Op basis van welke waarnemingen doet u deze uitspraak en delen docenten deze waarnemingen en de conclusie die u daaraan verbindt? Wat zou volgens u de consequentie moeten zijn van deze conclusie voor een MD programma?	Dit is ons inziens niet relevant voor de gevraagde dienstverlening.
304 Inhoud	Verkokering	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 22 dat er sprake is van verkokering. Samenwerkende partijen zijn nog teveel gericht op eigen opdrachten en verantwoordelijkheden. Op basis van welke waarnemingen doet u deze uitspraak en delen docenten deze waarnemingen en de conclusie die u daaraan verbindt? Wat zou volgens u de consequentie moeten zijn van deze conclusie voor een MD programma?	Dit heeft betrekking op de samenwerking tussen Landstede en collega MBO.
305 Inhoud	leiderschap en repertoire docenten	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 18 dat het onderwijskundig leiderschap en didactische repertoire van uw docenten nog onvoldoende is toegerust om TO succesvol uit te voeren. Op basis van welke waarnemingen doet u deze uitspraak en delen docenten deze waarnemingen en de conclusie die u daaraan verbindt? Wat zou volgens u de consequentie moeten zijn van deze conclusie voor een MD programma?	Met de diverse teams hebben teamscans en curriculumscans plaats gevonden (ist afgezet vanuit sol). Deze scans zijn uitgevoerd met de docenten, teamleider en directeur.
306 Inhoud	Externe analyse	In het document 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' stelt u op pagina 16 dat uit een externe analyse blijkt dat er bij de ontwikkeling en implementatie van TO (Talentvol Ontwikkelen) te weinig aandacht is besteed aan het creëren van draagvlak bij directie en teams. Uit welke waarnemingen blijkt dit en wat was hier het effect van?	Dit is gebleken uit de kwaliteit van talentvol ontwikkelen en de implementatie van het gedachtengoed in het onderwijs.
307 Inhoud	Professionalisering	In het document 'Bijlage 4 – Kwaliteitsagenda VO 2019-2022' refereert u op pagina 7 aan professionalisering van directeuren en teamleiders. Wat dienen zij in hun rol vooral beter te doen c.q. waar gaat deze professionalisering over?	Zie beschreven doelen en resultaten in het beschrijvend document.

308 Inhoud	Persoonlijk leiderschap	In het document 'Bijlage 4 – Kwaliteitsagenda VO 2019-2022' refereert u op pagina 7 aan leiderschapsontwikkeling en een te ontwikkelen visie op persoonlijk leiderschap. Wat is uw visie op persoonlijk leiderschap?	Zie het antwoord op vraag 60.
309 Inhoud	Strategie	Op pagina 3 van het document 'EOA – Beschrijvend document versie 1.0' refereert u aan de strategienota en uw sturingsfilosofie. Hebt u uw sturingsfilosofie en vernieuwde strategie vertaald naar verwachtingen ten aanzien van leiders in uw organisatie?	Nee, niet anders dan het functieprofiel.
310 Inhoud	Onderwijskundig leiderschap	Op pagina 3 van het document 'EOA – Beschrijvend document versie 1.0' refereert u aan 'onderwijskundig leiderschap'. Wat bedoelt u met dit begrip en in hoeverre is dit iets anders dan 'leiderschap'?	Zie het antwoord op vraag 149.
311 Inhoud	Doorvertaling missie	In bijlage 3 'Strategienota 2019 – 2020' geeft u aan de hand van missie, waarden en strategische beloften een wensbeeld van de toekomst. In de 'Bijlage 5 – Kwaliteitsagenda MBO 2019 -2022' staat op pagina 33 dat teamleiders hun handel vol hebben aan ad-hoc problematiek. In hoeverre is bij missie, waarden en strategische beloften rekening gehouden deze te veranderen praktijk? Met andere oorden zijn missie, waarden en strategische beloften door vertaald naar een lokale gewenste praktijk?	De missie, waarden en strategische beloften zijn doorvertaald naar eenheidsplannen. Deze eenheidsplannen zijn vertaald naar teamplannen.
312 Inhoud	Betrokkenheid CVB	In hoeverre maakt het CvB ook deel uit van de doelgroep van dit programma? Mag het CvB bij het MD Programma betrokken worden als zij geen deel uitmaken van de doelgroep?	Het CvB maakt ook onderdeel uit van de doelgroep.
313 Inhoud	Potentieel leidinggevend	Is het MD Programma ook bedoeld voor potentieel leidinggevend?	Nee. Wel verzorgen medewerkers van de dienst ondersteuning pdg trajecten etc aan en hebben ervaring het begeleiden van groepen.
314 Inhoud	Deelname	Nemen alle leidinggevenden binnen de organisatie deel aan het programma? Welke functies vallen binnen de gewenste doelgroep?	Alle leidinggevende in functie nemen deel aan het programma. Dit zijn de teamleiders, directeuren, cvb.
315 Inhoud	historie opleidingen	Aan welke opleidingen of programma's op het gebied van management en leiderschap hebben deelnemers aan het MD Programma de afgelopen vier jaar deelgenomen?	Zie het antwoord op vraag 15.
316 Inhoud	Opdrachtgever	Wie is de opdrachtgever van het MD Programma binnen uw organisatie?	Het College van Bestuur.
317 Proces	EOA-beschrijvend document versie 1.0	In EOA-beschrijvend document noemt u dat u onderzoekt "of en hoe een Corporate Academie kan bijdragen aan het ondersteunen en zichtbaar maken van formele en informele leer- en ontwikkelactiviteiten. Als er binnen Landstede Groep een Corporate Academie wordt geïmplementeerd stemmen we af met de externe partner hoe de uitvoering van het MD-programma daarin ondergebracht kan worden." Onze vraag hierbij luidt: 1) Welke criteria denkt u te gaan gebruiken om deze keuze maken? 2) Voor het geval dat u kiest voor onderbrenging bij de Corporate Academy, onder welk organisatieonderdeel valt deze dan? Onder het kopje Kwaliteitscriterium 1 Plan van aanpak vraagt u de aanbieder twee varianten uit te werken: a) Volledig ontzorgd worden en b) Samen uitvoeren. Onze vraag hierbij luidt eveneens: welke criteria denkt u te gaan gebruiken om deze keuze maken? NB. Wij benoemen onze vragen als procesvragen, omdat zij refereren aan de inrichting van het MD-programma.	We hebben nog onvoldoende zicht om uw vragen rondom criteria en onderbrengen van de corporate academy te beantwoorden. Zie ook het antwoord op vraag 275.
318 Inhoud	Bijlage 4 - Kwaliteitsagenda VO 2019-2022, pagina 7	In de kwaliteitsagenda spreekt u op pagina 7 over het ontwikkelen van een visie op persoonlijk leiderschap. Is deze visie al geconcretiseerd? Op welke wijze is deze verbonden met de uitgangspunten professionalisering?	Zie het antwoord op vraag 60.
319 Juridisch	EOA - Beschrijvend document, pagina 6 en Bijlage 2 PvE, nummer 10	In het beschrijvend document spreekt u over het ontzorgen van Landstede (pag. 6), in het programma van eisen formuleert u de kosten waar de afnemer verantwoordelijk voor is. De kosten van accommodatie en bijbehorende faciliteiten staan hier niet bij vermeld. Wie draagt hier de financiële en organisatorische verantwoordelijkheid voor?	Zie het antwoord op vraag 14.
320 Inhoud	Bijlage 4 - Kwaliteitsagenda VO 2019-2022, voorwoord	In de kwaliteitsagenda VO staat in het voorwoord, 5e alinea bij 'samen verder' dat de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie is verbeterd. Kunt u dit verder toelichten?	Zie het antwoord op vraag 99.
321 Juridisch	Bijlage 2 - Programma van Eisen, nummer 8	In het PvE, bij nummer 8 wordt gesproken over annuleringsvoorwaarden. Gaan deze annuleringsvoorwaarden over het gehele traject? Als dat zo is, dan kan het dat inschrijver al veel kosten gemaakt heeft zonder zeker te weten dat de opdracht doorgaat.	Zie het antwoord op vraag 1.
322 Inhoud	Bijlage 5 - kwaliteitsagenda MBO 2019-2022, pagina 31	In de kwaliteitsagenda van het MBO pag 31 wordt gesproken over een goede start van een MDtraject. Loopt dit traject nog? Zo ja, welke doelen worden nagestreefd en zo nee, welke verandering is hierdoor in gang gezet? Zijn eerdere trajecten geëvalueerd en zijn deze evaluaties beschikbaar voor inschrijver?	Nee dit loopt niet meer. Zie ook het antwoord op vraag 15.
323 Inhoud	Bijlage 5 - kwaliteitsagenda MBO 2019-2022, pagina 32	In de kwaliteitsagenda van het MBO pag 32 wordt gesproken over het spreken van dezelfde taal en werkwijzen. Kunt u in het belang van differentiatie aangeven wat kenmerkend is aan deze taal?	Hiermee wordt bedoeld dat het vorige MD-programma gemeenschappelijke taal heeft gebracht. Specifieker kunnen wij dit niet beschrijven.
324 Uitvoering	EOA - Beschrijvend document	Om goed aan te sluiten bij de behoefte van de leidinggevend wil inschrijver graag weten hoeveel tijd per jaar per leidinggevende maximaal gereserveerd is voor dit MD traject?	Zie het antwoord op vraag 19.
325 Proces	Bijlage 5 - kwaliteitsagenda MBO 2019-2022, pagina 32	In de kwaliteitsagenda MBO 2019 wordt in de SWOT-analyse als zwakte benoemd: "de vrijblijvendheid en bekendheid met scholingsactiviteiten". Hoe vrijblijvend/ vrijwillig is deelname aan dit komende MD-traject?	Alle leidinggevend worden geacht deel te nemen aan dit traject en dit willen ze ook vanuit hun eigen motivatie om te ontwikkelen in hun rol.

326	Proces	EOA - Beschrijvend document	Zijn er samenwerkingsvormen die we moeten uitsluiten in het ontwerp?	Nee.
327	Inhoud	EOA - Beschrijvend document, pagina 6	Op pagina 6 spreekt u over de optie 'samen uitvoeren' - is er al een aanbod in het verleden geweest m.b.t. train de trainer waar aansluiting in het MD traject mogelijk en opportuun is?	Nee. Wel verzorgen medewerkers van de dienst onderwijsondersteuning pdg trajecten etc aan en hebben ervaring het begeleiden van groepen.
328	Inhoud	Beschrijvend document MD traject Landstede p2	We zagen dat uw organisatie uit 6 stichtingen bestaat. Kunt u aangeven of er voor alle zes stichtingen een MD maatwerk traject moet worden aangeboden of dat iedere stichting dezelfde begeleiding krijgt?	Iedere stichting krijgt dezelfde begeleiding.
329	Inhoud	Beschrijvende document MD traject Landstede p2	Op basis van de tabel op pagina 2 tellen wij nu 24 directeuren en 123 teamleiders. Kunt u een marge aangeven voor het aantal sessies dat u verwacht voor directeuren, teamleiders, docenten en andere medewerkers per jaar en per 4 jaar?	Zie het antwoord op vraag 19.
330	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	Op pagina 3 spreekt u over de overgang van gedeeld naar eindverantwoordelijk leiderschap. Dit betekent dat elke eenheid een eindverantwoordelijke directeur kent (terwijl dat er voorheen 2 waren). Onze vraag is of u kunt aangeven welke verantwoordelijkheden nog bij de directie zitten en welke over zijn gegaan naar de teamleiders?	Zie het antwoord op vraag 7, waarbij de functieprofielen zijn bijgevoegd. In de basis houdt deze overgang in dat teamleiders een personeels- en financiële verantwoordelijkheid hebben gekregen, waar die voorheen bij de directeur bedrijfsvoering van de eenheid lag. Deze directeursfunctie is komen te vervallen.
331	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	Een geeft aan dat de directeuren worden ondersteund door teamleiders en dat deze functie nieuw is binnen het MBO. Onze vraag is of elke directeur/teamleider over de zelfde competenties moet beschikken of dat er maatwerk trajecten moeten worden opgezet voor de VO en MBO teamleiders?	Zie het antwoord op vraag 7 mbt de functieprofielen. Zie het antwoord op vraag 5 over de samenstelling van de groepen.
332	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	U schrijft dat de Landstede Groep in 2017 haar sturingsfilosofie heeft vernieuwd. Zou u een beschrijving kunnen geven van de historische ontwikkelingen en de huidige context van de Landstede groep?	Zie het antwoord op vraag 99.
333	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	Verwacht u in onze aanpak differentiatie in de opleiding voor directeuren en teamleiders? En zo ja, kunt u dit nader toelichten?	Zie het antwoord op vraag 92.
334	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	Hebben de directeuren en teamleiders sinds de invoering van 2019 al MD opleidingen gevolgd? Indien ja, kunt u ook aangeven welke dit zijn geweest?	Nee, althans niet collectief. Op individuele opleidingen hebben wij geen zicht.
335	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	U geeft aan dat het doel van het MD-programma is het versterken van het leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevend van Landstede Groep. Kunt u aangeven wat volgens u het verschil is tussen leiderschap en managementvaardigheden?	Niet anders dan de gangbare opvattingen over het verschil tussen leiderschap en management.
336	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	U geeft aan dat u bij de exacte samenstelling van het programma graag samen vorm geeft. Kunt u aangeven hoe u deze samenwerking voor u ziet? (Zijn er interne bijvoorbeeld interne organisatieadviseurs).	Er zijn interne (onderwijskundige en organisatie)adviseurs werkzaam bij Landstede die ervaring hebben met het vormgeving van dit soort trajecten. Zijn kennen de organisatie goed en kunnen deze waardevolle input bijdragen
337	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	U wilt graag een doorlopend leerprogramma. Verwacht u dat elke directeur en elke teamleider continue betrokken is bij elke training of ligt u voorkeur meer bij een traject dat start en ook weer eindigt waarna nieuwe directeuren en teamleiders weer een nieuw traject starten. Moet er sprake zijn van herhaal sessies?	Zie het antwoord op vraag 157. Er kan sprake zijn van herhaal sessies. Continue betrokkenheid van elke deelnemer bij elke sessies doet geen recht aan de individuele leerwens.
338	Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	U geeft aan dat Leiderschapontwikkeling is daarmee een belangrijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directieleden en teamleiders, maar ook voor onderwijsgevend en andere medewerkers. In hoeverre moeten wij in onze aanpak ook de docenten en andere medewerkers betrekken?	Het betreft in deze aanbesteding de doelgroep met een leidinggevende functie.
339	Inhoud	Ervaring directeuren	Wat is de spreiding in de ervaring van de directeuren? Zijn directeuren overwegend afkomstig uit het primaire proces of daar nog steeds (gedeeltelijk) werkzaam in of hebben ze soms helemaal geen onderwijs achtergrond?	Zie het antwoord op vraag 26.
340	Inhoud	Ervaring teamleiders	Wat is de spreiding in de ervaring van de teamleiders? Zijn teamleiders overwegend afkomstig uit het primaire proces of daar nog steeds (gedeeltelijk) werkzaam in of hebben ze soms helemaal geen onderwijs achtergrond?	Zie het antwoord op vraag 26.
341	Inhoud	Teamleiders	Zijn de teamleiders ook docent?	Ja, afhankelijk van hun teamgrootte vervullen zij ook de rol van docent. Binnen het VO verschilt dit per school.
342	Inhoud	Hiërarchische of inhoudelijke verantwoordelijkheid	Hebben de teamleiders een leidinggevende rol met zowel inhoudelijk als hiërarchische verantwoordelijkheid? Of zijn er ook teamleiders die uitsluitend inhoudelijk verantwoordelijk zijn?	De teamleiders hebben zowel een inhoudelijke als hiërarchische verantwoordelijkheid. Er zijn geen teamleiders die uitsluitend inhoudelijk verantwoordelijk zijn.
343	Inhoud	Kerncompetenties	Bij de paragraaf 'kerncompetentie 1' op pagina 11 staat: 'per kerncompetentie toon inschrijver aan dat hij over voldoende deskundigheid en ervaring beschikt door middel van het overleggen van maximaal één referentie per kerncompetentie'. Heeft u bepaalde kerncompetenties waar wij een referentie bij zoeken of formuleren wij zelf deze kerncompetenties?	Zie de beschrijving bij Kerncompetentie 1 op pagina 11 van het beschrijvend document. Zie ook het antwoord op vraag 27.
344	Proces	Maximum referentieprojecten?	Zit er een maximum aan het aantal referentieprojecten dat we mogen indienen?	Ja, 1 referentie voor de gevraagde kenrcompetentie. Referenties op het CV's van de in te zetten trainers mogen er meerdere zijn.
345	Proces	Prijsopgave formulier - 2 varianten	Hoe wilt u de 2 varianten van de aanpak terugzien in het prijsopgave formulier?	Zie het antwoord op vraag 14.
346	Proces	Plan van aanpak - twee varianten	Er wordt gevraagd twee varianten uit te schrijven van het plan van aanpak. Wilt u beide varianten terugzien in één plan van aanpak van maximaal 5 pagina's, of wilt u 2 plannen van aanpak van beiden 5 pagina's?	Zie het antwoord op vraag 12.
347	Inhoud	Persoonlijk of leiderschapsprofiel	Wordt binnen Landstede reeds met een persoonlijk profiel of leiderschapsprofiel gewerkt?	Nee, zie ook het antwoord op vraag 134 en 196.

348 Inhoud	Overzicht overlegstructuur en gremia	Heeft u een overzicht van de overlegstructuren/gremia waar de doelgroepen elkaar ontmoeten?	De directeuren MBO en VO ontmoeten elkaar tweewekelijks in het MBO of VO beraad. Het CvB en de directeuren van de ondersteunende dienst zijn hierbij aanwezig. De directeuren van de ondersteunende dienst ontmoeten elkaar tweewekelijks in het SO/BD beraad. De teamleiders per eenheid ontmoeten elkaar wekelijks tot tweewekelijks. Teamleiders over de eenheden ontmoeten elkaar op het landschap (sector) een aantal keren per schooljaar. Tot slot worden er op onderwerp themabijeenkomsten georganiseerd voor de directeuren VO en MBO.
349 Inhoud	Huidige activiteiten of trajecten	Zijn er reeds activiteiten of trajecten ingezet om de strategische beloften bij de doelgroepen te bereiken en zo ja, wat heeft dit opgeleverd?	Strategische beloften zijn oa vertaald naar de kwaliteitsagenda MBO en VO.
350 Inhoud	Voorgaande leiderschapstraject(en)	Is er al eerder een leiderschapstraject uitgevoerd en zo ja, wat heeft dit opgeleverd?	Zie het antwoord op vraag 15.
351 Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p3	U spreekt over het aanbieden van het MD programma in flexibele, sociaal interactieve en contextrijke leeromgevingen zowel binnen als buiten de school. Onze vraag is of we de kosten van deze locaties moeten specificeren in ons aanbod?	Zie het antwoord op vraag 14.
352 Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p4	Wanneer wordt bekend of er een corporate academy komt? Hebben jullie zicht op wat dit betekent voor de start of doorloop van het leiderschapstraject?	In het najaar 2020 verwachten we een besluit te nemen of er een corporate academy komt. Dit heeft ons inziens geen consequenties voor het MD-programma, maar is daar uiteraard wel mee verbonden. Het MD traject maakt daar onderdeel van uit.
353 Inhoud	Vragen m.b.t. tot beschrijvend document MD traject Landstede p13	U geeft aan dat de antwoorden op de gunningscriteria in PDF moeten worden aangeleverd. Wij gaan er nu vanuit dat alle aangeleverde documenten van K1 tm K3 in PDF moeten worden aangeleverd. Kunt u dat bevestigen?	Ja.
354 Inhoud	Vragen m.b.t. Uitgangspunten professionalisering MD traject Landstede p2	U schrijft over een gemiddelde en succesvolle organisatie? Kunt u aangeven wat voor u het verschil maakt?	Een succesvolle organisatie is voor ons een dynamische organisatie die constant bezig is met het nog beter te willen doen en aan te sluiten op de vragen van morgen. En waar professionals plezier, voldoening en betekenis ontleen uit hun werk. Een gemiddelde organisatie behaalt goede resultaten en is daar tevreden mee.
355 Inhoud	Vragen m.b.t. Uitgangspunten professionalisering MD traject Landstede p2	U schrijft dat de professionele ontwikkeling is ingebed in de dagelijkse werkprocessen van de professional en een continue proces is. Het continue proces vraagt een reflectieve en actieve houding van alle professionals en een cultuur waarin dat als gezamenlijke norm gehanteerd wordt en schrijft dat elke professional verwachten we dat ze voldoen aan een aantal beroepsstandaarden passend bij de gevraagde rol en de te nemen professionele rol. Onze vraag is of deze professionele eisen en normen zijn uitgeschreven of dat, dit binnen ons programma nog specifiek gemaakt moet worden?	Dit moet nog specifiek gemaakt worden binnen onze organisatie, we kunnen ons voorstellen dat het MD-programma daar een bijdrage aanlevert.
356 Inhoud	Vragen m.b.t. Uitgangspunten professionalisering MD traject Landstede p2	Wat is professioneel rekenschap afleggen volgens u?	We geven professionals de ruimte om in relatie met leerlingen, studenten en anderen de beloften uit de strategienota waar te maken. Tegelijkertijd vinden we het allemaal vanzelfsprekend dat we verantwoordelijkheid nemen en bereid zijn er verantwoording over af te leggen.
357 Inhoud	Vragen m.b.t. Uitgangspunten professionalisering MD traject Landstede p3	Wat zijn de kenmerken van een lerende organisatie en welke type management hoort daar bij volgens u?	Zie het antwoord op vraag 256. Dit beeld hebben we nog verder te laden binnen onze organisatie evenals het type leiderschap dat hierbij hoort.
358 Inhoud	Vragen m.b.t. Uitgangspunten professionalisering MD traject Landstede p4	U schrijft: Professionaliseren vindt plaats op vele manieren (maatwerk). Kunt u aangeven wat u visie is op de verhouding maatwerk en standaardiseren in u onderwijsmethodiek.	Zie het beschrijvend document waarin we onze eigen onderwijsprincipes beschrijven. Maatwerk gaat over aansluiten waar de behoefte ligt, er vanuitgaande dat dat geen 'geweld' aandoet aan het (minimaal) bereiken van de standaard.
359 Inhoud	Vragen m.b.t. Conceptovereenkomst MD traject Landstede	U spreekt over strategisch, tactisch en operationeel overleg. Kunt u het verschil nader toelichten en een indicatie geven hoe en hoe vaak dit volgens u plaats dient te vinden gedurende een traject?	Operationeel overleg is overleg dat dagelijks plaats kan vinden en de operationele uitvoering betreft. Op tactisch niveau wordt de voortgang van de dienstverlening geëvalueerd en mogelijke nieuwe ontwikkelingen/werkwijzen etc. besproken. Dit kan bijvoorbeeld per kwartaal of per half jaar. Op strategisch niveau worden visies en strategische doelstellingen op langere termijn gedeeld. Dit kan bijvoorbeeld jaarlijks.
360 Juridisch	Vragen m.b.t. Prijzenblad MD traject Landstede	Kunt u aangeven welke kosten u terug verwacht bij de eenmalige kosten?	Bijvoorbeeld een boek dat alle deelnemers nodig hebben.
361 Inhoud	Landstede website	We zien op uw website dat Landstede bestaat uit 44 vestigingen. Kunt u aangeven hoe sterk het collectieve Landstede gevoel is bij de directeuren en teamleiders vanuit verschillende stichtingen?	In het MBO is er onder directeuren een collectief Landstede gevoel. In het VO hebben scholen en stichtingen meer een eigen identiteit en is het collectieve gevoel minder aanwezig. Voor teamleiders geldt over het algemeen dat zij zich meer verbonden voelen aan hun locatie dan de Groep als collectief.
362 Inhoud	Website	Wij zagen op uw website dat u ook volwassen onderwijs en leren in verbinding aanbiedt. Deze opleidingen hebben vaak een andere dynamiek en vragen soms om een andere vorm van leiderschap. Dient dit verschil ook meegenomen te worden in het plan van aanpak?	Het is van belang dat iedereen zijn eigen leerroute kan volgen.