



# Landstede Groep

**Wij zijn op zoek naar een dienstverlener  
die ons helpt ons management verder te  
ontwikkelen (MD Programma)**

Aanbestedende dienst:  
Datum:  
Versie:  
Referentie

Deelnemende stichtingen binnen Landstede Groep  
29 mei 2020  
1.0  
IR-032020-EA/MD

## 1. Wie zijn wij?

Landstede Groep biedt onderwijs voor jong en oud, en wil actief een brug slaan tussen onderwijs, de omgeving en de samenleving, met waarde(n)vol leren, leven en werken. Landstede Groep biedt zeer uiteenlopende opleidingen voor middelbaar beroepsopleidingen en voortgezet onderwijs. De opleidingen worden gegeven op 44 locaties in de provincie Overijssel, Gelderland en Flevoland.

Kerngegevens	
Aantal studenten 2018/2019 VO	14.000
Aantal studenten 2018/2019 MBO	10.500
Aantal personeelsleden (incl. stagiairs)	2.900
Aantal teamleiders	41 MBO, 72 VO en 10 Serviceorganisatie en Bestuursdienst (SO/BD)
Aantal directeuren	10 MBO, 9 VO en 5 SO/BD

### Missie en strategie

'Waarde(n)vol leren leven', dat is de missie van de Landstede Groep. Liefde voor leren zit in ons DNA. Voor ons is dat meer dan leren voor een diploma of een vak. We helpen jongeren en (jong)volwassenen bij het (h)erkennen van hun eigen talent en de ontwikkeling daarvan. Zodat ze stevig in hun schoenen staan en een bijdrage kunnen leveren aan de wereld om hen heen. We willen elke dag beter worden. Dat doen we altijd samen met onze leerlingen en studenten, met collega's en met de regio waarin we verankerd zijn. Dankzij de unieke samenstelling van onze scholengroep, kunnen we de kansen bieden van persoonlijk onderwijs.

Onze missie en bijbehorende strategie hebben we uitgewerkt in onze strategienota 2019-2022, waarin 'Ruimte, Relatie en Rekenschap' centraal staan. De strategienota is uitgewerkt in twee uitvoeringsagenda's: de kwaliteitsagenda VO en de kwaliteitsagenda MBO. Als bijlagen bij deze uitdraag zijn de strategienota en de kwaliteitsagenda's toegevoegd. We zoeken naar een Management Development programma (vanaf hier: MD-programma) dat past bij deze strategie.

### Waar zijn wij naar op zoek?

Wij willen door middel van een Europese aanbesteding één partner contracteren. De contractduur bedraagt vier jaar en kan twee maal met één jaar worden verlengd. De overeenkomst wordt gegund aan de leverancier met inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding (30/70). Alle zes de Stichtingen van de Landstede Groep nemen deel. Dit zijn:

- Stichting Landstede
- Stichting Morgen College
- Stichting Agnieten College / De Boog
- Stichting Ichthus College
- Stichting Vechtdal College
- Stichting Bestuur Landstede Groep



### Belangrijke data

Actie	Datum
Uiterste inschrijfdatum	20 augustus 2020
Presentatie & interview	7 & 8 september 2020
Start dienstverlening	1 november 2020

## 2. De opdracht

### Aanleiding voor onze vraag

Landstede Groep wil het onderwijskundig leiderschap en de managementvaardigheden van haar leidinggevenden versterken. De aanleiding daarvoor is te vinden in twee recente ontwikkelingen:

- Landstede Groep heeft in 2017 haar sturingsfilosofie vernieuwd. In de nieuwe sturingsfilosofie heeft een verschuiving plaats gevonden van gedeeld leiderschap naar eindverantwoordelijk leiderschap. Dat wil zeggen dat elke eenheid van Landstede Groep een eindverantwoordelijk directeur kent, waar dat er voorheen twee waren. De directeuren worden ondersteund door teamleiders, die in het MBO nieuw in functie zijn. In het VO kennen we de functie van teamleider al langer. Doel van deze verschuiving is te zorgen voor meer duidelijkheid, eenduidigheid en transparantie in sturing en verantwoording.
- Sinds 2019 werken we volgens een vernieuwde strategie (zie Strategienota bijlage 3), waarin vijf waarden en bijbehorende strategische beloften centraal staan:
  1. We willen **ontwikkelen**: we investeren in medewerkers
  2. We zoeken de **ontmoeting**: we leggen krachtige verbindingen (in de regio)
  3. We werken aan **brede persoonsvorming**: we geven aandacht aan zinnige vorming
  4. We verleggen **grenzen**: we innoveren en excelleren
  5. We zijn **betrokken**: we bieden persoonlijk onderwijs

De waarden en beloften zijn uitgewerkt in onze uitvoeringsagenda's: de kwaliteitsagenda VO en MBO (zie bijlage 4 en 5). De waarden en beloften geven richting aan ons onderwijs én aan onze interne organisatie. Leidinggevenden zijn een belangrijke schakel in het realiseren van de strategische waarden en beloften in onze organisatie. Leiderschapsontwikkeling is daarmee een belangrijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directieleden en teamleiders, maar ook voor onderwijsgevenden en andere medewerkers.

### Doel en resultaat: wat willen we bereiken met ons MD-programma?

Het doel van het MD-programma is het versterken van het leiderschap en de managementvaardigheden van alle leidinggevenden van Landstede Groep. Het betreft leiderschap passend bij de context van het onderwijs.

Met het MD-programma willen we de volgende resultaten bereiken:

- Versterken van het leiderschap van leidinggevenden: leidinggevenden weten na het volgen van het MD-programma beter wat hun drijft als leider en kunnen daar ook regie op voeren, ze kunnen er naar handelen.
- Vergroten van het handelingsrepertoire van leidinggevenden: leidinggevenden hebben na het volgen van het MD-programma concrete handvatten qua kennis en vaardigheden dat hen helpt in de praktijk beter te handelen. Hierbij kun je denken aan: gespreksvaardigheden, teamontwikkeling en verandermanagement. Deze voorbeelden zijn bedoeld ter concretisering van het gewenste resultaat. We geven de exacte invulling graag samen vorm.
- Organiseren van een doorlopend leerprogramma, zodat het MD-programma geen eenmalige interventie is, maar wordt ingebed in de organisatie en bijdraagt aan een lerende cultuur.

### Uitgangspunten voor het MD-programma

We zijn op zoek naar een externe partner die ons wil ondersteunen bij het vormgeven en begeleiden van een MD-programma. Aan dat MD-programma liggen voor ons de volgende uitgangspunten ten grondslag:

#### *Leren volgens onze eigen onderwijsprincipes*

Leren zit in ons DNA: het is wie wij zijn en wat wij doen. En hoe we dat doen? Daar denken we goed over na. We willen dan ook graag dat de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan ons onderwijs, ook ten grondslag liggen aan het MD-programma.

Wij zien onderwijs als een middel om leerlingen en studenten zich te laten ontwikkelen tot zelfbewuste personen met een eigen identiteit, die de vereiste kennis en vaardigheden voor hun beroep of vervolgopleiding beheersen en die hun rol kunnen nemen in zowel een maatschappelijke als beroepsmatige omgeving. Onderwijs gaat voor ons dus verder dan leren alleen. Om dat te realiseren staan in ons onderwijs de volgende uitgangspunten centraal:

- De persoonlijke leerontwikkeling staat centraal: in ons MD-programma willen we rekening houden met personeuseigen kenmerken van onze leidinggevenden. Wie zijn onze leidinggevenden? Wat drijft hen? Welke ervaring brengen zij mee en wat hebben zij te leren? We willen dat het MD-programma daarin kan differentiëren en onze leidinggevenden uitdaagt hun talenten maximaal te ontplooiën.
- Werken vanuit een (pedagogische) relatie: de (pedagogische) relatie is cruciaal voor het leereffect van leerlingen en studenten. Wij geloven dat dit ook geldt voor de relatie tussen leidinggevenden en de begeleiders van het MD-programma. We zoeken daarom naar begeleiders die ervaren zijn in het begeleiden van het leren en ontwikkelen van leidinggevenden en in staat zijn om vanuit relatie een veilige en uitdagende leeromgeving te creëren. Daarbij zoeken we naar begeleiders die aan het gehele MD-programma verbonden zijn.
- De praktijk is het uitgangspunt: de praktijk van onze leidinggevenden moet het uitgangspunt zijn voor het MD-programma. Daar moet immers de verandering plaatsvinden. We willen het MD-programma daarom zoveel mogelijk verbinden aan de praktijk van leidinggevenden en niet alleen een separaat programma laten zijn.
- Stimuleren van motivatie: motivatie speelt een grote rol bij studiesucces. We wensen met het MD-programma leidinggevenden te inspireren en motiveren door hen bijvoorbeeld nieuwe inzichten te bieden en door het MD-programma aan te bieden in flexibele, sociaal interactieve en contextrijke leeromgevingen, zowel binnen als buiten onze scholen.
- Iedereen is verantwoordelijk: binnen Landstede Groep helpen we leerlingen/studenten om aan het stuur te zitten van hun eigen leerproces. We verwachten dit ook voor onze leidinggevenden in het MD-programma. Waarbij wij samen met de externe begeleider de kwaliteit van de leerprocessen bevorderen en bewaken.
- Leren van en met elkaar: leidinggevenden kunnen veel van elkaar leren. Met het MD-programma hopen we het onderlinge leren tussen leidinggevenden te vergroten en te bestendigen.

## *Uitgangspunten professionalisering*

Toekomstbestendig onderwijs vraagt om professionals die zich continu ontwikkelen, daar is onze strategie 2019 – 2022 op gericht en dat hebben we vertaald in ons Human Resource Development-beleid. In dat beleid geven we uitgangspunten voor professionalisering. Die uitgangspunten (zie bijlage 6) geven richting aan het leren en ontwikkelen van onze professionals. De uitgangspunten bieden gezamenlijke taal en werken als kapstok voor professionaliseringsactiviteiten. Daarom zijn de professionaliseringsuitgangspunten ook belangrijk voor het te ontwikkelen MD-programma. Specifiek doelen we dan op de volgende vijf uitgangspunten, die in lijn zijn met onze onderwijsprincipes zoals we hierboven hebben beschreven:

- Professionaliseren om te verbeteren: professionaliseringsactiviteiten zijn gericht op verbetering en daarmee doelgericht. Het MD-programma is gericht op het verbeteren van het onderwijskundig leiderschap en de managementvaardigheden van onze leidinggevenden.
- Professionaliseren doe je continu: professionalisering is een continue proces waarbij een reflectieve en actieve houding van alle professionals wordt gevraagd. We bouwen aan een cultuur waarin dat als gezamenlijke norm gehanteerd wordt.
- Professionaliseren doe je samen (in relatie): we gebruiken collega's, studenten en leerlingen om samen verder te professionaliseren. Van iedereen kunnen we iets leren.
- Professionaliseren vindt plaats op vele manieren (maatwerk): we streven ernaar professionals handreikingen te bieden om te professionaliseren op een manier die bij hen past: informeel en formeel, gepland en ongepland. Daarmee proberen we aan te sluiten op de individu.
- Professionaliseren doen we dichtbij het werk(proces): door de inhoud betekenisvol te laten zijn door en voor betrokkenen en door te professionaliseren daar waar je de kennis en vaardigheden ook kan toepassen.

## *Samen ontwikkelen*

We willen dat het MD-programma leidinggevenden ondersteunt in hun eigen praktijk. Die praktijk is aan verandering onderhevig en de leerbehoefte van onze leidinggevenden mogelijk dus ook. We geloven in een MD-programma dat daarop in kan spelen. Dat betekent dat het MD-programma dynamisch van karakter is. We ontwikkelen gaandeweg verder op basis van (nieuwe) vragen die zich voordoen. En dat ontwikkelen doen we graag samen met de externe partner. We vragen de inschrijvers invulling te geven aan dit samen ontwikkelen in hun voorstel. Ook voor het borgen van een doorlopend leerprogramma willen we graag samen optrekken. Hierbij is het goed om te weten dat 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. 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.

## Programma van Eisen

Naast de beschreven uitgangspunten voor de opdracht, stellen we ook een aantal eisen waaraan de inschrijvers moet voldoen om de opdracht goed uit te voeren. De eisen en wensen die van toepassing op de gevraagde dienstverlening zijn als Programma van Eisen in bijlage 2 bij de documenten gevoegd.

## Geen percelen

De opdracht wordt aanbesteed als één opdracht zonder percelen. Reden voor het niet opsplitsen van de opdracht in afzonderlijke percelen is dat er een grote mate van integratie en samenhang is tussen de diverse uit te voeren werkzaamheden. Door deze bij een partij onder te brengen ontstaan voordelen voor zowel Landstede Groep als opdrachtnemer. Hieruit volgt naar het oordeel van Landstede Groep dat zij het opsplitsen van de Opdracht niet passend acht.

Daarnaast heeft Landstede Groep behoefte aan één aanspreekpunt in de markt en wil zij ontzorgd worden. Landstede Groep is van mening dat voldoende marktpartijen over voldoende capaciteit en specialisme beschikken om de gehele opdracht te kunnen uitvoeren. Door niet-splitsing van de opdracht in afzonderlijke percelen wordt de uitvoering van de opdracht bovendien kwalitatief geoptimaliseerd.

## Covid-19

Op het moment van het uitsturen van dit beschrijvend document is nog niet duidelijk welke maatregelen rondom Covid-19 nog van kracht zijn/blijven bij aanvang van het MD-programma. We gaan ervan uit dat zowel bij de totstandkoming van de gunning als bij de uitvoering van de opdracht zowel u als wij ons houden aan de dan geldende richtlijnen van het RIVM.

## 3. Hoe gaan wij gunnen?

Landstede Groep wenst een overeenkomst aan te gaan met de inschrijver die de inschrijving met de beste prijs-kwaliteitverhouding heeft gedaan. In het overzicht hieronder ziet u de subgunningscriteria:

Gunningscriterium	Maximale Punten	Totaal
<b>Kwaliteit</b>		700
K1 Plan van aanpak	250	
K2 Visie op leiderschap	175	
K3 Kwaliteit van de trainers (CV's)	150	
K4 Presentatie & interview	125	
<b>Prijs</b>		300
Totaaltarief (Bijlage C)	300	
<b>Totaal Prijs/Kwaliteit</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>

Er kunnen maximaal 1000 punten worden gescoord. De totaalscores per (sub)gunningscriterium worden na bovengemelde beoordeling opgeteld tot een totaalscore. De inschrijver die na puntentoekening de hoogste totaalscore behaalt, komt voor gunning in aanmerking.

Als blijkt dat meerdere inschrijvers met een gelijke totaalscore eindigen als 'beste inschrijver', geeft de hoogste score op het gunningscriterium Kwaliteit de doorslag. Indien ook de hoogste score op het gunningscriterium Kwaliteit geen doorslag geeft, wordt door middel van loting bepaald ten gunste van wie de gunningbeslissing uitvalt. De betreffende inschrijvers worden uiteraard tijdig hierover in kennis gesteld.

## Gunningscriteria Kwaliteit

Voor de beoordeling van de voorstellen is door ons een projectgroep ingericht. Hun bevindingen worden plenair gerapporteerd. Op basis van de rapportage stelt de projectgroep een eindadvies op. Het advies van de

projectgroep volgt de gebruikelijke informatie- en consultatieroute van projectgroep naar College van Bestuur. Het College van Bestuur beslist uiteindelijk over de gunning. De projectgroep bestaat uit de volgende leden:

- Senior beleidsadviseur Onderwijs
- Teamleider VO
- Teamleider MBO
- Beleidsadviseur P&O
- Directeur VO
- Directeur MBO
- Directeur SO&BD
- Strategisch Inkoopadviseur (procesbegeleiding)

### *Beoordeling kwaliteit*

Voor de beoordeling van het gunningscriterium kwaliteit beoordelen wij de inschrijvingen op de beantwoording op de kwaliteitscriteria K1 t/m K4. Voor elk kwaliteitscriterium wordt aan de Inschrijver gevraagd een aparte bijlage in te dienen. Wanneer de inschrijver meer pagina's indient dan het maximaal gestelde aantal bij het betreffende kwaliteitscriterium, wordt slechts het eerste aantal pagina's aan het beoordelingsteam aangeboden ter beoordeling.

### *Bij elk onderdeel (kwaliteitscriterium) beoordelen wij:*

- Of u duidelijk en concreet maakt wat de door u voorgestelde werkwijze en aanpak is
- Of u voldoende aannemelijk maakt dat u de gewenste resultaten ook haalt (bijvoorbeeld door aan te tonen dat de voorgestelde werkwijze al door u wordt uitgevoerd voor een andere opdrachtgever; of omdat u personeel in dienst heeft met specifieke opleidingen en ervaring, etc.)
- Of u met uw aanpak de doelstellingen bereikt. Oftewel, hoe aannemelijk maakt u het dat uw werkwijze en aanpak het beoogde effect bereiken (bijvoorbeeld door dit aan te tonen met onderzoeken, effecten van vergelijkbare werkwijzen onder soortgelijke omstandigheden, logica, etc.)

### *Kwaliteitscriterium 1 (K1): Plan van aanpak*

Inschrijver dient in het kader van de beoordeling op kwaliteit een plan van aanpak op te stellen (maximaal 5 A4 in gangbaar lettertype). Met het plan van aanpak maakt de inschrijver inzichtelijk hoe de inschrijver het MD-programma vormgeeft wanneer de opdracht aan hem gund zou worden.

In het plan van aanpak willen we de volgende elementen terugzien:

- De opbouw van het MD-programma op hoofdlijnen inclusief planning
- De wijze waarop onze onderwijsprincipes en professionaliseringsuitgangspunten terugkomen in het voorgestelde programma
- De wijze waarop onze gewenste resultaten worden behaald
- De wijze waarop de inschrijver aandacht heeft voor het leerrendement van leidinggevenden
- De wijze waarop geborgd wordt dat het MD-programma een doorlopend leerprogramma is (voor een duurzaam effect)
- De wijze waarop invulling wordt gegeven aan het samen ontwikkelen, planning en doorlooptijd
- Hoe wordt omgegaan met de maatregelen van het RIVM in verband met Covid-19, indien deze nog steeds van kracht zijn bij aanvang van het traject
- Beschrijving van de risico's die de juiste uitvoering van het MD-programma kunnen verstoren. Hiertoe stelt Inschrijver een beschrijving op van mogelijke verstoringen die in de uitvoering van de implementatie kunnen optreden. Tevens beschrijft Inschrijver welke maatregelen deze risico's voorkomen dan wel beheersbaar maken.

We vragen de inschrijver twee varianten uit te werken van het plan van aanpak:

1. Volledig ontzorgen door de opdrachtnemer: in de eerste variant neemt de opdrachtnemer de uitvoering van het volledige MD-programma voor zijn rekening. Landstede Groep wordt alleen belast met het samen ontwikkelen (inrichten en bijsturen) van dat programma.
2. Samen uitvoeren: in de tweede variant ontwikkelen de opdrachtnemer en Landstede Groep het programma samen én voeren wij deze samen uit. In deze variant geeft de inschrijver aan welke activiteiten eventueel door Landstede Groep zelf kunnen worden uitgevoerd (doordat professionals van Landstede Groep bijvoorbeeld worden opgeleid (train de trainer) door de opdrachtnemer).

Beoordeling:

De inschrijving wordt beoordeeld op de mate waarop zo volledig en concreet mogelijk wordt beschreven hoe het MD-programma wordt vormgegeven en in uitvoering wordt gebracht en de aansluiting bij de wensen en eisen van Landstede Groep.

- Wij beoordelen op het totaal beeld van de beide varianten, omdat Landstede Groep op dit moment nog geen keuze heeft gemaakt welke variant uitgevoerd gaat worden.

#### *Kwaliteitscriterium 2 (K2): Visie op leiderschap*

U beschrijft wat uw visie op leiderschap inhoudt (in maximaal 1 A4 in gangbaar lettertype) en hoe u deze visie verbindt aan de doelstellingen van Landstede Groep in het MD-programma. Tevens vragen wij u aan te geven hoe uw visie tot uiting komt in het voorgestelde MD-programma in het Plan van aanpak.

Beoordeling:

- De mate waarin de visie op leiderschap van de inschrijver aansluit op de visie van Landstede Groep en de doelstellingen en uitgangspunten van het MD-programma.
- In hoeverre de visie op leiderschap van de inschrijver tot uitdrukking komt in het plan van aanpak.

#### *Kwaliteitscriterium 3 (K3): Kwaliteit en inzet van de trainers (cv's)*

Voor de kwaliteit van het MD-programma zijn de begeleiders cruciaal. We zoeken daarom naar begeleiders die ervaren zijn in het begeleiden van het leren en ontwikkelen van leidinggevend en die aan het gehele MD-programma verbonden zijn. Om de kwaliteit van de trainers te kunnen inschatten vragen wij u te beschrijven welke trainers u inzet voor de opdracht en waarom u juist voor deze trainers kiest (maximaal 1 A4 in gangbaar lettertype, excl. cv's en referenties). We vragen u cv's van de trainers toe te voegen waaruit blijkt dat zij voldoende en aantoonbare ervaring hebben in het begeleiden van het leren en ontwikkelen van leidinggevend. Tot slot vragen wij u per trainer minimaal twee referenties toe te voegen van eerdere ervaringen.

Beoordeling:

De inschrijving wordt beoordeeld op de mate waarop zo volledig en concreet mogelijk wordt beschreven welke trainers worden ingezet en met name waarom voor die trainers wordt gekozen om de opdracht uit te voeren. Het CV en de referenties dienen enkel ter toetsing/onderbouwing van hetgeen beschreven is.

#### *Kwaliteitscriterium 4 (K4): Presentatie en interview*

U vermeld bij uw inschrijving de namen en de functies van de te interviewen sleutelfunctionarissen. Sleutelfunctionarissen zijn de hoofdbegeleiders (trainers en ontwikkelaars) van het MD-programma en nemen daarmee het grootste gedeelte van de begeleiding en ontwikkeling van het MD-programma voor hun rekening. Landstede Groep gaat ervan uit, dat de aangeboden sleutelfunctionarissen doorslaggevend zijn om de uitvoering van de dienstverlening tot een succes te maken.

Enkel die partijen die na beoordeling op de gunningscriteria K1 t/m K3 en P1 nog kans maken om op de eerste plaats te eindigen wanneer de maximale score voor K4 wordt behaald, worden uitgenodigd voor de presentatie en het interview. Landstede Groep kiest voor deze werkwijze om partijen niet met onnodige kosten belasten.

Het gestelde in de interviews maakt vervolgens integraal onderdeel uit van de inschrijving. Tijdens het interview mag alleen inhoudelijk nadere toelichting gegeven worden op de inschrijving. Het is niet toegestaan tijdens het interview af te wijken van wat is ingediend waardoor een essentiële wijziging dan wel een substantiële aanvulling ontstaat van de inschrijving.

Bij uw inschrijving dient u een functieprofiel opgeven van de sleutelfunctionarissen met de volgende informatie

- de naam van de functionaris;
- de naam van de functie die hij uitvoert;
- korte omschrijving van de functie.

De functieprofielen van de sleutelfunctionarissen zijn geen onderdeel van de gunning, maar dienen als input voor de te houden interviews met deze functionarissen. De interviews vinden plaats op datum 7 & 8 september 2020. De duur van het interview bedraagt maximaal 60 minuten. Het interview wordt mogelijk met audio opgenomen.

Beoordeling:

Aan de hand van het interview wordt beoordeeld in hoeverre de sleutelfunctionarissen de opdracht en de inschrijving doorgronden, zich eraan committeren en in staat zijn de uitvoering van de werkzaamheden binnen hun functie te allen tijde goed te kunnen managen.

## Beoordeling kwalitatieve gunningscriteria

Wij beoordelen de kwaliteit van uw inschrijving met een cijfer. U krijgt hierbij een cijfer tussen de 0 en de 10 toegekend. Zijn er meerdere subgunningscriteria (1, 2, 3 enzovoorts)? Dan krijgt elk subgunningscriterium een cijfer. De beoordelingscommissie bepaalt welk cijfer uw inschrijving krijgt voor een bepaald (sub)gunningscriterium. In de tabel hieronder ziet u wat elk cijfer zegt over de kwaliteit van uw inschrijving.

Score	Omschrijving	Toelichting
2	Slecht of ontbreekt	(Een deel van) de gevraagde informatie ontbreekt, de inschrijving is beperkt uitgewerkt en/of inhoudelijk niet relevant en/of voldoet niet aan het criterium.
4	Onvoldoende	De inschrijving is slechts ten dele concreet en eenduidig uitgewerkt en/of inhoudelijk niet relevant en voldoet matig tot onvoldoende aan het gevraagde.
6	Voldoende/Gemiddeld	De Inschrijving is beperkt concreet, relevant en eenduidig uitgewerkt waarmee wordt voldaan aan het gevraagde. De inschrijving biedt weinig tot geen meerwaarde voor Landstede Groep.
8	Goed	De inschrijving is concreet, relevant en eenduidig en sluit ruimschoots aan bij het gevraagde. De inschrijving biedt een duidelijke meerwaarde voor Landstede Groep.
10	Zeer onderscheidend	De Inschrijving is zeer concreet en eenduidig sluit voldoet ruimschoots aan bij het gevraagde. De meerwaarde voor Landstede Groep wordt dominant en evident aangetoond.

De beoordelaars weten bij het beoordelen nog niet welke prijs bij een inschrijving hoort. Zo zorgen we ervoor dat de beoordelaars uitsluitend de kwaliteit van uw inschrijving beoordelen.

### De cijfers worden op deze manier bepaald:

- Eerst bepaalt ieder lid van de beoordelingscommissie individueel welke beoordeling en score hij geeft per inschrijving voor de subgunningscriterium K1 t/m K3.
- Daarna komt de beoordelingscommissie bij elkaar voor een plenaire sessie om de scores en bevindingen te bespreken. Tijdens deze plenaire sessie komen de beoordelaars tot een consensus voor een score op elk (onderdeel van een) subgunningscriterium.
- Na de presentaties en de interviews wordt K4 wederom eerst individueel gescoord, waarna er in een plenaire sessie de beoordelaars tot een consensus score komen.

De beoordelingscommissie baseert haar waarderingen op het totaalbeeld van de kwaliteit van de inschrijving met betrekking tot het desbetreffende gunningscriterium. De gunningscriteria zijn voorzien van een toelichting, waarin elementen worden genoemd die voor opdrachtgever van belang zijn. Deze elementen zijn slechts genoemd ter toelichting ten behoeve van inschrijver en zijn niet te beschouwen als nadere "gunningscriteria". De genoemde elementen zijn niet in volgorde van belangrijkheid opgenomen en zijn evenmin uitputtend.

Hieronder een overzicht op welke wijze de punten per subgunningscriterium toegekend worden. Hieruit blijkt dat niet altijd de maximale score wordt gegeven.

Score	K1	K2	K3	K4
2	50	35	30	25
4	100	70	60	50
6	150	105	90	75
8	200	140	120	100
10	250	175	150	125

### Normalisatie score kwaliteit

Op de score van de diverse kwalitatieve gunningscriteria kwaliteit wordt een normalisatie toegepast. De score op de diverse kwalitatieve gunningscriteria komt tot stand door een beoordelingscommissie. De beoordelingscommissie hoeft niet per definitie de maximale score te geven aan de inschrijver die het beste is op

één van de kwalitatieve gunningscriteria. Het zou dus kunnen voorkomen dat de kwalitatief beste inschrijver op één van de kwalitatieve gunningscriteria niet de maximale beoordeling behaalt. Door normalisatie toe te passen behaalt de kwalitatief beste inschrijver toch een maximale score op het betreffende gunningscriterium waardoor wordt voorkomen dat het gunningscriterium prijs relatief zwaarder weegt dan de vooraf kenbaar is gemaakt. Op basis van de navolgende formule wordt normalisatie toegepast:

$$(Cijfer\ inschrijver\ voor\ subgunningscriterium\ (SG) / \text{hoogste}\ cijfer\ alle\ inschrijvers\ voor\ SG) \times (\text{maximale}\ score)$$

De achterliggende reden voor deze normalisatie is dat prijs en kwaliteit twee verschillende grootheden zijn die op verschillende wijze tot stand komen. Aan de score op prijs ligt een berekening ten grondslag die ervoor zorgt dat de inschrijver met de voor de Landstede Groep beste prijs, de hoogste score behaalt.

### Gunningscriterium Prijs (P1)

U maakt voor het opgeven van de inschrijfprijs gebruik van het Prijsin Vulformulier (Bijlage C). De beoordeling van vindt plaats op basis van de prijs/kwaliteit verhouding 30/70.

Wij vragen u een gedetailleerde uitwerking te geven van het voorgestelde programma over de eerste twee jaar. Dit resulteert in een totaalprijs die wij beoordelen. Heeft u de offerte ingediend met de laagste totaalprijs? Dan scoort u het maximaal aantal te behalen punten (300). Heeft u niet de offerte ingediend met de laagste totaalprijs? Dan wordt uw score berekend aan de hand van de volgende formule.

$$(\text{Laagste}\ totaalprijs / \text{totaalprijs}\ te\ beoordelen\ Inschrijving) \times 300$$

Afronding vindt plaats op één cijfer achter de komma. Ter illustratie een uitwerking aan de hand van fictieve prijzen.

Rekenvoorbeeld:

- Inschrijver X geeft een totaalprijs van € 150.000,-
- Inschrijver Y geeft een totaalprijs van € 200.000,-
- Inschrijver Z geeft een totaalprijs van € 175.000,-

De Inschrijver met de laagste totaalprijs is inschrijver X en scoort maximaal met 300 punten.

Inschrijver Y behaalt  $(€\ 150.000 / €\ 200.000) \times 300 = 225$  punten

Inschrijver Z behaalt  $(€\ 150.000 / €\ 175.000) \times 300 = 257,1$  punten

## 4. Wat moet je weten over de procedure?

### Indicatieve planning

Tijdens deze procedure houden wij onderstaande planning aan. Wijzigingen communiceren wij met u.

Fase	Datum	Tijdstip
Publicatie beschrijvend document	28 mei 2020	
Uiterste datum indiening vragen Nota van Inlichtingen I	12 juni 2020	14:00 uur
Publicatie Nota van Inlichtingen I	Week 25	
Uiterste datum indiening vragen Nota van Inlichtingen II	23 juni 2020	14:00 uur
Publicatie Nota van Inlichtingen II	Week 27	
Uiterste datum indiening inschrijvingen	20 augustus 2020	14:00 uur
Opening inschrijvingen	20 augustus 2020	14:15 uur
Presentaties & interviews	7 & 8 september 2020	
Gunningsbeslissing	24 september 2020	
Definitieve gunning (na 20 dagen stand-still)	14 oktober 2020	
Ingangsdatum overeenkomst	1 november 2020	

## Contactpersoon

Uw contactpersoon is Ilanit Roeterd, strategisch inkoper bij Landstede Groep. U communiceert alleen met deze persoon over de aanbesteding. Communicatie vindt uitsluitend per TenderNed plaats. Communiceert u over deze aanbesteding met andere medewerkers van Landstede Groep of via andere kanalen? Dan kan dit voor ons aanleiding zijn om uw inschrijving ongeldig te verklaren en u uit te sluiten van verdere deelname aan de aanbesteding.

## Stel al uw vragen via TenderNed

Heeft u vragen over de inhoud of de procedure van deze aanbesteding? Stel uw vragen dan via de 'vraag- en antwoord module' van TenderNed, voorzien van een verwijzing naar de bron van de vraag. Vragen die u op een andere manier stelt, beantwoorden wij niet. U kunt ook vragen stellen of suggesties doen bij de contractvoorwaarden in hetzelfde formulier. Suggesties die wij overnemen ziet u terug in de overeenkomst.

Er zijn twee nota's van inlichtingen opgenomen in de planning. Houdt u hierbij rekening dat vragen die ingediend worden voor de tweede nota van inlichtingen enkel over de nota van inlichtingen I mogen gaan. Nieuwe vragen nemen wij niet in behandeling.

## Dien al uw vragen en suggesties in voor de in de planning opgenomen datum en tijdstip

Zo zorgt u ervoor dat u tijdig antwoord krijgt op uw vraag. Dient u uw vraag of suggestie te laat in? Dan beantwoorden we uw vraag alleen als wij vinden dat het belangrijke informatie is voor alle inschrijvers. De inschrijftermijn verandert dan in principe niet, ook als wij de antwoorden minder dan tien dagen voor de sluitingsdatum publiceren.

## Zorg dat uw vragen en suggesties anoniem zijn

Gebruik daarom in uw vraag geen: bedrijfsnamen, productnamen, en/of andere namen die aan uw organisatie gerelateerd zijn.

## Wij publiceren alle vragen en antwoorden op TenderNed

U leest alle vragen en antwoorden in de Nota van Inlichtingen. Alle inschrijvers krijgen op die manier evenveel informatie. U ontvangt een e-mail op het moment dat wij de vragen en antwoorden publiceren. We publiceren de Nota van Inlichtingen uiterlijk op de in de planning opgenomen datum.

## U kunt ook vertrouwelijk vragen stellen

Het antwoord is dan alleen voor u bestemd. Niet voor de andere inschrijvers. Wilt u een vertrouwelijk antwoord op uw vraag? Motiveer dan duidelijk waarom u van mening bent dat openbaarmaking van deze informatie schade kan toebrengen aan de gerechtvaardigde economische belangen van uw onderneming. Zijn we het niet eens met uw motivatie? Dan leggen wij u de keuze voor; wij nemen uw vraag op in de algemeen ter beschikking te stellen Nota van Inlichtingen, of wij beantwoorden uw vraag niet.

## Checklist

Omschrijving	Te gebruiken formulier	Verplicht	Door wie	Toevoegen TenderNed
Antwoord op gunningscriteria Kwaliteit (bestand in PDF)	Nvt.	Ja	Inschrijver of (i.g.v. combinatie) de penvoerder	Onder de gunningscriteria "Overige Documenten"
Prijsopgaveformulier (bestand in Excel en PDF) gunningscriterium Prijs	Bijlage C	Ja	Inschrijver of (i.g.v. combinatie) de penvoerder	Onder de gunningscriteria "Overige Documenten"
Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)	Bijlage A	Ja	Inschrijver of (i.g.v. combinatie) alle combinanten) of (i.g.v. beroep op derde om te voldoen aan de geschiktheidseisen), alle derden.	Onder de eisen "Overige Documenten"
Referenties	Bijlage B	Ja	Inschrijver of (i.g.v. combinatie) de penvoerder	Onder de eisen "Overige Documenten"

## 5. Uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen

U leest in dit hoofdstuk welke uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen wij hanteren bij de aanbesteding. Via het Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA) geeft u aan of de uitsluitingsgronden wel of niet op u van toepassing zijn en of u voldoet aan de geschiktheidseisen.

### Uitsluitingsgronden

In Deel III van het UEA leest u welke uitsluitingsgronden van toepassing zijn. Uw inschrijving is in principe ongeldig als een van de uitsluitingsgronden van toepassing is. Wij sluiten u dan uit van verdere deelname.

We delen de Uitsluitingsgronden op in drie verschillende soorten:

- Deel III.A: Gronden die verband houden met strafrechtelijke veroordelingen.
- Deel III.B: Gronden die verband houden met de betaling van belastingen of sociale premies.
- Deel III.C: Gronden met betrekking tot insolventie, belangenconflict of beroepsfouten.

### Geschiktheidseisen

U voldoet aan onderstaande geschiktheidseisen.

#### Technische bekwaamheid

Om voor de opdracht in aanmerking te komen, moet inschrijver aantoonbaar beschikken over voldoende deskundigheid en ervaring met betrekking tot de onderhavige opdracht. Per kerncompetentie toont inschrijver aan dat hij over voldoende deskundigheid en ervaring beschikt door middel van het overleggen van maximaal één referentie per kerncompetentie.

#### Kerncompetentie 1

U overlegt een referentieproject (Bijlage B Referentieformulier) van een vergelijkbare opdracht die u de afgelopen drie jaar, gerekend vanaf de publicatiedatum van deze aanbesteding, heeft uitgevoerd bij een vergelijkbare (onderwijs)organisatie met min. 500 medewerkers.

Met (onderwijs)organisatie bedoelen wij een organisatie die, bij voorkeur, een onderwijsorganisatie is. Echter mag dit ook een andere, vergelijkbare organisatie zijn.

Inschrijver dient hiertoe Bijlage B Referentieformulier in te vullen.

#### Financiële en economische draagkracht

U beschikt over een stabiele onderneming die de continuïteit kan garanderen.

#### Verzekering

U verklaart dat uw onderneming deugdelijk is/zal zijn verzekerd gedurende de uitvoering van de opdracht tegen wettelijke aansprakelijkheid en tegen beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheid voor een bedrag van minimaal € 500.000 per schadeveroorzakende gebeurtenis met een minimum van € 1.500.000 per jaar.

#### Verificatie gegevens Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA)

Bij de bekendmaking van de gunningsbeslissing vragen we de bewijsstukken op ter controle van de gegevens in het UEA van de inschrijver aan wie wij de opdracht hebben gegund (o.a. uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen). Indien hier aanleiding voor is controleren we soms de gegevens al voordat we de gunningsbeslissing bekend maken.

#### De inschrijver levert binnen 5 werkdagen de volgende bewijsstukken aan:

- Gewaarmerkt Uittreksel uit het register van de Kamer van Koophandel (inclusief volmacht indien van toepassing). Deze mag op het moment van de inschrijving niet ouder zijn dan 6 maanden.
- Gedragsverklaring aanbesteden. Let op: vraag deze op tijd aan, in verband met de verwerkingstermijn. De Gedragsverklaring aanbesteden mag niet ouder zijn dan twee jaar teruggerekend vanaf de sluitingstermijn van de inschrijving. Meer informatie is verkrijgbaar via de website van de Dienst Justis.
- Verklaring van de belastingdienst dat de inschrijver zijn verplichte belastingen en sociale zekerheidspremies heeft betaald. Deze verklaring mag op het moment van inschrijven niet ouder zijn dan 6 maanden. Meer informatie is verkrijgbaar via [deze](#) website van de Belastingdienst.

- Een accountantsverklaring, beoordelingsverklaring of samenstellingsverklaring zonder continuïteitsparagraaf.
- Een recent bewijs van verzekering (bijvoorbeeld een kopie/certificaat van polis) waaruit blijkt dat inschrijver verzekerd is tegen wettelijke beroeps- en bedrijfsaansprakelijkheid waarin de hierboven genoemde dekking is opgenomen.

Gaat het om een combinatie die de opdracht gegund krijgt? Dan moet elk lid van de combinatie deze bewijsstukken aanleveren. Gaat het om een derde waarop een beroep wordt gedaan om te voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen? Dan moet elke derde deze bewijsstukken aanleveren.

De aan te leveren bewijsstukken verzendt u via de berichtenmodule in TenderNed.

### **Kloppen gegevens niet of levert u die te laat in?**

Wij kunnen u dan eenmalig de mogelijkheid geven dit te herstellen binnen een periode van drie werkdagen. Lukt dit niet (tijdig), dan kunnen wij besluiten uw inschrijving alsnog ongeldig te verklaren en u uit te sluiten van verdere deelname aan de aanbesteding. De gunningsbeslissing trekken wij dan in. Wij mogen dan beslissen om de opdracht alsnog aan een andere inschrijver te gunnen.

## Bijlagen

De volgende bijlagen zijn als separate documenten te downloaden via TenderNed.nl

**Bijlage 1: Onze aanbestedingsvoorwaarden**

**Bijlage 2: Programma van Eisen**

**Bijlage 3: Strategienota 2019 – 2022**

**Bijlage 4: Kwaliteitsagenda VO**

**Bijlage 5: Kwaliteitsagenda MBO**

**Bijlage 6: Uitgangspunten professionalisering**

**Bijlage A: Uniform Europees Aanbestedingsdocument**

**Bijlage B: Referentief formulier**

**Bijlage C: Prijsopgaveformulier**

**Bijlage D: Algemene Inkoopvoorwaarden**

**Bijlage E. Conceptovereenkomst**

**Bijlage F: Verwerkersovereenkomst**