

Selectieleidraad van
Avans Hogeschool ten behoeve van de
Niet-Openbare Europese Aanbesteding
Organisatie- en teamontwikkeling

Inhoudsopgave

Begripsbepalingen	4	
1	Algemeen	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Planning	7
1.3	Uitkomsten marktconsultatie	8
2	Organisatie	9
2.1.1	<i>Strategie Avans</i>	9
2.2	Gedragscode Duurzaamheid	10
2.3	Contractmanagement	10
2.4	Uitvoerende dienst eenheid	11
2.5	Contactpersonen Avans	11
3	Opdrachtomschrijving	12
3.1	Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling.	12
3.2	Doel van de Opdracht	13
3.3	Onderwerp van de Opdracht	13
3.3.1	<i>Buiten scope</i>	14
3.4	Samenvoeging	14
3.5	Perceelindeling	15
3.6	Varianten	15
3.7	Omvang van de Opdracht	15
3.8	Overeenkomst en looptijd van de Opdracht	15
3.8.1	<i>Nadere opdrachten onder de raamovereenkomst</i>	16
3.9	Verwerkersovereenkomst	16
4	Uitgangspunten voor deelname aan selectieprocedure	17
4.1	Communicatie	17
4.2	(Samenwerkingsverbanden van) Gegadigde	17
4.3	Tegenstrijdigheden en bezwaren	18
4.4	Inschrijfkosten	18
4.5	Voorbehoud/niet gunnen	18
4.6	Toepasselijk recht en geschillen	18
5	Verzoek tot deelname voorwaarden	20
5.1	Voorschriften met betrekking tot Combinatie van Gegadigden	20
5.2	Voorschriften met betrekking tot Onderaanneming	20
5.3	Voorschriften met betrekking tot een beroep op draagkracht van onderaannemers:	20
5.4	Vormvereisten	20
5.4.1	<i>Taal</i>	20
5.4.2	<i>Bijlagen</i>	21
5.4.3	<i>Ondertekening</i>	21

5.4.4	<i>Gestanddoeningstermijn</i>	21
5.4.5	<i>Indeling van de Verzoek tot deelname</i>	21
5.5	<i>Nota van Inlichtingen</i>	22
6	Eisen ten aanzien van Gegadigden	23
6.1	<i>Uitsluitingsgronden</i>	23
6.2	<i>Geschiktheidseisen</i>	23
6.2.1	<i>Economische en financiële draagkracht</i>	23
6.2.2	<i>Technische en beroepsbekwaamheid</i>	23
6.3	<i>Selectiecriteria</i>	25
6.3.1	<i>Beoordeling bureauprofiel</i>	26
6.4	<i>Bewijsstukken</i>	28
7	Beoordeling van Verzoek tot deelname	30
7.1	<i>Toetsing aan vormvereisten</i>	30
7.2	<i>Voldoen aan eisen ten aanzien van Gegadigden</i>	30
7.3	<i>Beoordeling van Selectiecriteria</i>	30
8	Selectieprocedure	31
9	Gunningsfase	33
9.1	<i>Gunningscriteria</i>	33
9.2	<i>Rangschikking</i>	33
10	Bijlagen	34

Begripsbepalingen

In deze documenten worden in aanvulling op de definities in de Algemene Inkoopvoorwaarden van Avans Hogeschool de onderstaande begrippen toegepast in de betekenis van onderstaande definities:

Aanbestedende dienst: De Opdrachtgever: Stichting Avans, hierna te noemen: Avans Hogeschool, ook wel te noemen Avans.

Aanbestedingsdocumenten: Alle documenten (inclusief de Bijlagen) die door de Aanbestedende dienst in deze aanbestedingsprocedure zijn gebracht, waaronder het Beschrijvend Document, de Nota(s) van Inlichtingen en de Algemene Inkoopvoorwaarden.

Aanbestedingswet: De gewijzigde Aanbestedingswet 2012, welke in werking is getreden op 1 juli 2016. Deze Aanbestedingswet is gewijzigd mede naar aanleiding van richtlijn 2014/24/EU.

Beoordelingsteam: Een team van medewerkers van Avans Hogeschool die op basis van hun professionaliteit de Inschrijvingen van de Inschrijver beoordeelt op de Gunningscriteria.

Bijlage(n): Een document gevoegd bij één van de Aanbestedingsdocumenten.

Combinatie: Samenwerkingsverband van Ondernemers die gezamenlijk één Inschrijving indienen om de producten en/of Diensten te leveren die in deze aanbesteding worden gevraagd. Deze Ondernemers zijn gezamenlijk en hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle verplichtingen die voortvloeien uit de raamovereenkomst wanneer de Opdracht aan de Combinatie wordt gegund.

Combinant: De onderneming die deel uitmaakt van een Combinatie.

Derde: Elk natuurlijk of rechtspersoon, ongeacht de juridische aard van de banden met de Inschrijver.

Eis: Een Eis is een 'Knock-out criterium'. Het aangeboden Verzoek tot deelname moet zonder enig voorbehoud aan de Eis voldoen om voor gunning van de raamovereenkomst in aanmerking te komen.

Facultatieve uitsluitingsgronden: Facultatieve criteria waaraan Gegadigde moet voldoen, bij het niet voldoen aan een Facultatieve uitsluitingsgrond wordt Gegadigde uitgesloten van verdere deelname. De Aanbestedende dienst geeft in het Uniform Europees Aanbestedingsdocument, Deel III C, aan welke Facultatieve uitsluitingsgronden bij deze aanbesteding van toepassing zijn.

Geschiktheidseis: Eis die gesteld wordt aan de Gegadigde om de geschiktheid van de organisatie te bepalen, bij het niet voldoen aan een Geschiktheidseis wordt Gegadigde uitgesloten van verdere deelname. Gegadigde dient in Deel IV van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument verklaren dat Gegadigde voldoet aan de Geschiktheidseisen zoals opgenomen in de Selectieleidraad.

Gegadigde: Een onderneming die op basis van de Selectieleidraad in aanmerking wil komen voor het doen van een Verzoek tot deelname voor de Opdracht.

Hoofdaannemer: Een onderneming die voor eigen risico en rekening een Verzoek tot deelname uitbrengt, maar voor de uitvoering van (onderdelen van) de Opdracht Onderaannemers kan inzetten.

Knock-out-criterium: Dit betreft een Eis. Het niet voldoen aan een Knock-out-criterium heeft uitsluiting van de aanbestedingsprocedure tot gevolg.

Kantooruren: Op Werkdagen van 08:30 tot 17:00 uur.

Nadere Overeenkomst: Een schriftelijke Opdracht, die in aanvulling op de bepalingen van de Raamovereenkomst tussen de Aanbestedende dienst enerzijds en Opdrachtnemer anderzijds wordt verleend.

Overal waar in de Algemene Inkoopvoorwaarden het begrip Overeenkomst wordt gebruikt, dient bovenstaande definitie gelezen te worden.

Niet-openbare procedure: Een procedure waarbij geselecteerde ondernemers mogen inschrijven op de Opdracht na een selectieprocedure.

Nota('s) van Inlichtingen: Document dat de antwoorden op de vragen van Gegadigden bevat, evenals eventuele wijzigingen van de Selectieleidraad en/of andere Aanbestedingsdocumenten. De Nota('s) van Inlichtingen maakt (maken) integraal onderdeel uit van de Aanbestedingsdocumenten en prevaleert (prevaleren) boven het overige deel van de Selectieleidraad en de daarbij behorende Bijlagen.

Onderaannemer: De onderneming die zich niet als zelfstandige Gegadigde aanmeldt en zich derhalve niet als zelfstandig Gegadigde aanbiedt. Een Onderaannemer wordt geen formele partij bij de te sluiten raamovereenkomst(en). De Onderaannemer gaat rechten en verplichtingen aan jegens de Gegadigde c.q. Opdrachtnemer terwijl de Gegadigde c.q. Opdrachtnemer jegens Avans Hogeschool verantwoordelijk is voor nakoming van de uit de aanbesteding c.q. de raamovereenkomst voortvloeiende verplichtingen.

Ondernemer: Een Aannemer of Leverancier.

Opdracht: Het uitvoeren van de werkzaamheden ten behoeve van de Opdrachtgever zoals omschreven in de Selectieleidraad en alle wijzigingen daarop ten gevolge van de Nota('s) van Inlichtingen en de raamovereenkomst.

Overeenkomst: Het door de Opdrachtnemer en Avans Hogeschool te ondertekenen c.q. ondertekende document waarin het geheel van rechten en plichten tussen Partijen is opgenomen.

Overal waar in de Algemene Inkoopvoorwaarden het begrip Overeenkomst wordt gebruikt, dient bovenstaande definitie gelezen te worden.

Raamovereenkomst: Een schriftelijke overeenkomst tussen een of meer Aanbestedende diensten en een of meer Ondernemers met het doel gedurende een bepaalde periode de voorwaarden inzake te plaatsen Opdrachten vast te leggen.

Overal waar in de Algemene Inkoopvoorwaarden het begrip Overeenkomst wordt gebruikt, dient bovenstaande definitie gelezen te worden.

Selectiebeslissing: Beslissing die Gegadigden ontvangen met daarin of ze geselecteerd dan wel afgewezen zijn om een Inschrijving te doen.

Selectiecriteria: Inhoudelijk criterium dat dient ter beperking van het aantal Gegadigden.

[Technische specificaties: De technische eisen waaraan het Werk, het Product of de Dienst die de Opdrachtnemer moet uitvoeren danwel leveren aan moet voldoen.

Uitvoeringsvoorwaarden: Specifieke voorwaarden die de Aanbestedende dienst verbindt aan de uitvoering van de Opdracht en waaraan de Opdrachtnemer die de Opdracht gegund heeft gekregen moet voldoen.

Uitsluitingsgronden: Lijst van juridische omstandigheden waarin de Inschrijver kan verkeren, die diens uitsluiting verplichten (de Verplichte uitsluitingsgronden van artikel 2.86 Aanbestedingswet) dan wel diens uitsluiting tot gevolg kan hebben (de Facultatieve uitsluitingsgronden van artikel 2.87 Aanbestedingswet).

Uniform Europees Aanbestedingsdocument (UEA): Het krachtens het aanbestedingsbesluit, bij ministeriële regeling vastgestelde model Uniform Europees Aanbestedingsdocument (als bedoeld in artikel 2.84 eerste lid van de gewijzigde Aanbestedingswet 2012) voor aanbestedingsprocedures van Aanbestedende diensten.

Verplichte uitsluitingsgronden: Verplichte gronden voor uitsluiting van deelname zoals genoemd in artikel 2.86 van de gewijzigde Aanbestedingswet 2012, waaraan Gegadigde moet voldoen. Bij het niet voldoen aan een Verplichte uitsluitingsgrond wordt Gegadigde uitgesloten van verdere deelname. De Aanbestedende dienst geeft in Deel III A van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument aan welke Verplichte uitsluitingsgronden bij deze aanbesteding van toepassing zijn.

Verzoek tot deelname: Alle documenten die Gegadigde aanbiedt ter beantwoording van het gestelde in de Aanbestedingsdocumenten, inclusief eventuele addenda die na vragen ter verduidelijking later worden gecommuniceerd.

Werkdagen: Kalenderdagen, behoudens zaterdagen, zondagen en algemeen erkende feestdagen in Nederland.

Daar waar definities in de Aanbestedingsdocumenten luiden in het meervoud respectievelijk enkelvoud, worden zij ook geacht het enkelvoud respectievelijk het meervoud te omvatten, tenzij anders vermeld.

1 Algemeen

1.1 Inleiding

Dit document is de Selectieleidraad dat behoort bij de Niet-openbare Europese aanbesteding **Organisatie- en teamontwikkeling** en maakt onderdeel uit van de Aanbestedingsdocumenten.

Gegadigden dienen op basis van de verstrekte informatie een Verzoek tot deelname uit te brengen met inachtneming van de voorwaarden die in de Aanbestedingsdocumenten zijn geformuleerd.

In dit document wordt in hoofdstuk 2 eerst in gegaan op de organisatie van Avans en de organisatie voor deze opdracht. Vervolgens wordt de opdracht toegelicht in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 betreft de uitgangspunten van de selectieprocedure en in hoofdstuk 5 wordt in gegaan op de wijze waarop marktpartijen kunnen deelnemen aan de selectieprocedure. In hoofdstuk 6 wordt beschreven welke eisen er gelden aan de deelname aan de selectieprocedure. Hoofdstuk 7 gaat nader in op de beoordeling van de verzoeken tot deelname aan de gunningsfase. In hoofdstuk 8 wordt verder beschreven hoe er wordt gehandeld bij minder of meer verzoeken tot deelname dan verwacht en indien meerdere verzoeken tot deelname voldoen aan de gestelde geschiktheidseisen, uitsluitingsgronden en selectiecriteria. Hoofdstuk 9 geeft inzicht in de gunningsfase en de gehanteerde gunningscriteria gedurende deze fase. De gehanteerde bijlagen bij deze aanbesteding zijn opgesomd in hoofdstuk 10.

1.2 Planning

Hieronder volgt een weergave van de planning van de selectieprocedure.

Avans Hogeschool behoudt zich het recht voor wijzigingen in de planning aan te brengen c.q. van de planning af te wijken (met uitzondering van wettelijk vastgestelde termijnen). In dergelijke gevallen worden alle Gegadigden tijdig hierover schriftelijk geïnformeerd.

Activiteit	Datum
Publicatie van aankondiging op TenderNed	13 januari 2025
Uiterste termijn indienen vragen (hiervoor vraag en antwoord module TenderNed gebruiken)	27 januari 2025 voor 10:00
Publicatie eerste nota van inlichtingen	3 februari 2025
Uiterste termijn indienen vragen tweede nota van inlichtingen over de NvI 1	7 februari 2025 voor 10:00
Publicatie tweede nota van inlichtingen	13 februari 2025
Sluitingsdatum ontvangst aanmeldingen	24 februari 2025 voor 10:00
Verzending Selectiebeslissing	17 maart 2025
Einde Standstill-termijn	31 maart 2025
Start Inschrijvingsfase	1 april 2025

1.3 Uitkomsten marktconsultatie

Voorafgaand aan deze aanbesteding is een open, schriftelijke marktconsultatie door Avans georganiseerd, met als doel het wederzijds vrijblijvend, met volledige openheid en zonder verplichtingen, bevorderen van de betrokkenheid van marktpartijen en het peilen van de visie en ideeën van marktpartijen ter voorbereiding op deze aanbesteding.

Om dit doel te bereiken is in de marktconsultatie input van marktpartijen gevraagd, o.a. op het gebied van de opdracht en de aanbestedingsprocedure. Op 4 november 2025 zijn de antwoorden ingestuurd door de deelnemende partijen en geanalyseerd door de projectgroep. De uitkomsten van de marktconsultatie zijn meegenomen bij het tot stand komen van de definitieve aanbestedingsstukken.

medewerkers. Zo blijven we van waarde, voor onze studenten, het werkveld én onze samenleving. Voor nu en straks.

Ambitie 2025

Avans heeft voor de komende vijf jaren een nieuwe ambitie geformuleerd "Wendbaar & Veerkrachtig". De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Dit vraagt om wendbaarheid en veerkracht van onze studenten maar ook van onze medewerkers. Digitalisering, robotisering, kunstmatige intelligentie, blockchain - het zijn ontwikkelingen die ons dagelijks leven radicaal veranderen. Avans moet daarom sneller kunnen schakelen, ook op de werkvloer.

Lees hier de volledige Ambitie 2025 van Avans: [Ambitie 2025 | Avans Hogeschool](#)

Kernwaarden

Om onze ambities waar te maken blijven wij trouw aan onze waarden: maatschappelijk betrokken, ambitieus en persoonlijk. Deze 3 eigenschappen zijn typerend voor de identiteit van Avans. Ze vormen ons dna.

We zetten altijd net dat stapje verder. Dat doen we bij Avans bovendien op basis van vertrouwen, verantwoording, persoonlijk leiderschap en lerend vermogen. In een kleinschalige omgeving waar we elkaar zien, herkennen en erkennen.

2.2 Gedragscode Duurzaamheid

Om het belang van het verduurzamen binnen inkopen en samenwerkingsverbanden te onderstrepen en hieraan een boost te geven heeft Avans een Gedragscode duurzaamheid ontwikkeld, die is toegevoegd als bijlage.

2.3 Contractmanagement

Avans vindt het belangrijk om de gemaakte contractafspraken en –doelen aantoonbaar en meetbaar in het vizier te houden en zal daarop structureel sturen gedurende de Overeenkomst met de volgende rollen.

Strategische verantwoordelijkheid:

De contracteigenaar is op strategisch niveau integraal eindverantwoordelijk voor het resultaat van de Raamovereenkomst naar tevredenheid van alle Partijen (gebruikers, contractpartner, stakeholders).

Strategisch/ tactische verantwoordelijkheid:

De contractmanager is op strategisch en tactisch niveau verantwoordelijk voor het managen van de Raamovereenkomst naar tevredenheid van alle partijen (gebruikers, leverancier, stakeholders). De contractmanager is verantwoordelijk voor een correcte uitvoering van alle afspraken die onder de Raamovereenkomst vallen.

Operationele verantwoordelijkheid:

De contractbeheerder is op operationeel niveau integraal verantwoordelijk voor het resultaat van de Raamovereenkomst naar tevredenheid van alle Partijen (gebruikers, contractpartner, stakeholders):

Prestatiemeting

De vanuit de Aanbestedingsdocumenten en offerte afgesproken contractafspraken en -doelen worden periodiek gemeten. Avans gebruikt hier een prestatimeter voor, zie Bijlage Concept prestatimeter.

2.4 Uitvoerende diensteenheid

Eén van de ondersteunende diensteenheden van Avans is de Diensteenheid DP&O. Binnen deze diensteenheid is het organisatieonderdeel waar de Raamovereenkomst Organisatie en teamontwikkeling wordt belegd. De dienstverlening van DP&O draagt bij aan het zo goed mogelijk functioneren van de Avansmedewerkers. De belangrijkste taken van DP&O zijn:

- het verbinden van HR met de strategie van de organisatie
- het identificeren van de factoren die waarde toevoegen aan de organisatie
- het behoud van talent
- het kennen van de medewerkers
- het focussen op de productiviteit van de organisatie
- met als doel medewerkers competent, vitaal en gemotiveerd te houden, zodat zij duurzaam inzetbaar blijven.

2.5 Contactpersonen Avans

Contactpersoon Aanbesteding:

Avans
t.a.v. Eveline Smeur, Inkoopadviseur

Alle communicatie gedurende het aanbestedingstraject geschiedt middels TenderNed.

3 Opdrachtomschrijving

Avans heeft gekozen voor het toepassen van een Niet-openbare Europese aanbestedingsprocedure. De aanbesteding geschiedt overeenkomstig de van toepassing zijnde gewijzigde Aanbestedingswet 2012.

3.1 Doelstellingen en context van de aanbesteding Organisatie- en teamontwikkeling.

Het doel van de aanbesteding voor organisatie- en teamontwikkeling is:

"Kwalitatief goede en voor de betreffende doelgroep passende ondersteuning voor medewerkers, teams en leidinggevendenden in organisatie- en teamontwikkeling beschikbaar maken, tegen de beste prijs-kwaliteit verhouding.

Twee bijkomende doelen zijn:

- *Bij Avans staat leren en ontwikkelen centraal, dat geldt voor studenten én voor medewerkers. Het doel is om optimaal gebruik te maken van elkaars kwaliteiten en te leren van opgedane ervaringen geloven we in co-creatie en uitwisseling. Leren op alle niveaus: directies, teams, organisatieonderdelen, interne en externe partijen, adviseurs.*
- *Een breed aanbod in ondersteuning kunnen bieden door een mix van interne en externe inzet bij organisatie- en teamontwikkelvraagstukken.*

De context van deze aanbesteding:

De arbeidsmarkt is in beweging. Industrieën komen en gaan. Onze kijk op de wereld wordt met nieuw onderzoek constant bijgesteld. We hebben banen die 10 jaar geleden nog niet bestonden. Onderwijs is een reis vol wendingen en tussenstops die je een leven lang kunt maken. We staan oog in oog met steeds complexer wordende vraagstukken. Alleen als studenten en professionals zich een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), kunnen we samen werken aan kleine en grote oplossingen voor deze wereldse uitdagingen. Daarbij moeten we dus onszelf iedere keer weer verder ontwikkelen en vernieuwen.

Onze ambitie is om een antwoord te geven op deze snel veranderende wereld, die onzeker, complex en ambivalent is. Daarom zijn we in 2020 met onze ambitie al de weg ingeslagen van onder andere het modulariseren van ons onderwijs en het onderzoek een meer prominente rol te geven bij Avans. Door het delen van deze kennis en kunde met de omgeving én met onze studenten dragen we bij aan de weerbare samenleving. Zo is Avans het anker in die onzekere, complexe en ambivalente wereld.

Avans heeft zich in de loop der jaren bewezen als een uitstekende onderwijsinstelling. Er ligt dus een zeer solide basis om door te ontwikkelen. En die ambitie heeft Avans ook met het uitspreken van de ambitie zich te ontwikkelen naar een kennisinstelling: een University of Applied Sciences (UAS). Een logische stap, gezien onze historische focus op maatschappelijke meerwaarde. Maar ook een noodzakelijke stap, om meerdere redenen. Ten eerste willen studenten bijdragen aan een betere wereld. Daarnaast heeft de maatschappij behoefte aan een onafhankelijke kennispartner die bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en aan de Human Capital Agenda (HCA). Tot slot zijn er allerlei maatschappelijke en economische ontwikkelingen die het noodzakelijk maken om te blijven innoveren in ons onderwijs en onderzoek. Meervoudige waarde creatie vormt dus ons

uitgangspunt. Wij staan voor het creëren van impact op de student, de HCA en de maatschappij.

Avans bevindt zich in een dynamische omgeving en is zelf ook in beweging. Alle opleidingen van Avans zijn in september 2024 overgestapt naar een nieuw curriculum waarin modulair onderwijs centraal staat. De doorontwikkeling van het (modulaire) curriculum zal de komende jaren verder vorm krijgen. Deze verandering en ontwikkeling vraagt veel van docenten en ondersteuners. Ook de Centres of Expertise (CoE's) binnen Avans maken een stevige groei door. Komen tot een passende inrichting en samenwerking onderling en met academies en de buitenwereld, vragen daarbij aandacht. Daarnaast heeft Avans de afgelopen jaren geïnvesteerd in de doorontwikkeling van teams en zelforganisatie en ligt er nu de opgave om vanuit deze basis stappen te maken richting een lerende organisatie waarin integrale samenwerking en wendbaarheid focuspunten zullen zijn.

Avans heeft, gelijk aan de landelijke trend, te maken met dalende studentenaantallen. Dit zorgt voor krimpende budgetten. Tegelijkertijd wil Avans ook blijven inzetten op innovatie en zo nog beter inspelen op veranderingen zowel buiten als binnen Avans. Dat betekent ook dat Avans voorop wil lopen of de rol van early adapter aanneemt. Door een toenemende samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en het werkveld, groeit Avans door naar een kennisinstelling. Dit vraagt een andere instelling van medewerkers in het onderwijs; zij zijn niet meer alleen de kennisdragers en overbrengers maar integreren steeds meer (externe) ontwikkelingen in het kennisgebied in het onderwijs en begeleiden studenten in hun leerproces;

De externe partners waar wij mee willen samenwerken kunnen een belangrijke rol verrichten in de ondersteuning van deze veranderopgave, gericht op organisatie- en teamontwikkeling in samenhang met gedrag, cultuur, inrichting en leiderschap. Daarbij blijven principes als "autonomie laag in de organisatie bij de professionals", "teamsamenwerking" en "zelforganisatie" in het hier en nu van belang maar gaan we deze meer laden vanuit de lerende organisatie. Tevens ligt er een opgave om met elkaar te onderzoeken welk organisatie-ontwerp (cultuur, gedrag, structuur, leiderschap) helpend en ondersteunend is aan de doorontwikkeling naar een University of Applied Sciences/ kennisinstelling.

3.2 Doel van de Opdracht

Het doel van deze aanbesteding is te komen tot een Raamovereenkomst met meerdere Opdrachtnemers voor het uitvoeren van trajecten ten behoeve van Avans op het gebied van Organisatie- en teamontwikkeling. Deze Opdracht wordt gegund aan maximaal 3 partijen die de inschrijvingen met de beste Prijs/Kwaliteit verhouding hebben uitgebracht.

De te verwachten aanvangsdatum van de af te sluiten Raamovereenkomst is 1 augustus 2025.

3.3 Onderwerp van de Opdracht

De opdracht betreft het uitvoeren van trajecten ten behoeve van Avans op het gebied van Organisatie- en teamontwikkeling.

Binnen de scope van de opdracht vallen de verzoeken van de Academies, Centres of Expertise en ondersteunende diensteenheden op het gebied van organisatie- en teamontwikkeling. Binnen deze scope zijn de volgende thema's te onderscheiden:

- Cultuur: gedrag, waarden, samenwerking;
- Structuur: inrichting van de organisatie, strategische keuzes vertalen naar structuur en besturing;
- Verandering & Ontwikkeling: verandertrajecten, zelforganisatie en teamontwikkeling.
- Leiderschap: alle bovenstaande thema's zijn in meer of mindere mate verbonden met een vorm van leiderschap. Dit kan zijn leiderschap in, of in relatie tot teams of leidinggeven aan teams. Met uitzondering van het leiderschapsprogramma Avansbreed.

Binnen de opdracht kunnen vraagstukken worden uitgezet op strategisch/ tactisch niveau en complex van aard, en de verandering kan meerjarig zijn. Deze vraagstukken raken verschillende processen binnen en buiten het organisatieonderdeel. Veelal vraagt het vraagstuk om verandering in proces, inrichting, besturing en/of structuur. Gedragsverandering kan een gevolg zijn van deze vraagstukken, maar is niet direct leidend in het vraagstuk.

Andere vraagstukken vinden hun oorsprong in een behoefte aan cultuur- en gedragsontwikkeling. Vraagstukken kunnen ook voortkomen uit de wens om zelforganisatie door te ontwikkelen. Hierbij ligt dan de focus op de begeleiding en coaching van teams naar meer zelforganiserend vermogen en beter samenwerken. Vraagstukken rond cultuur, gedrag en teamontwikkeling hebben vaak een logische verbinding met leiderschapsontwikkeling (leiderschap binnen teams, maar ook leiderschap richting teams). Met uitzondering van leiderschapsprogramma Avans breed.

Voorbeelden van vraagstukken binnen de scope zijn hieronder beschreven (niet uitputtend):

- Herinrichting van opleidingen en teams passend bij het nieuwe onderwijs;
- Vergroten van autonomie door aanpassing in besturing en structuur;
- Aanpassen van het dienstverleningsconcept of;
- Aanpassen van strategie en inrichting om wendbaarder in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de buitenwereld;
- Vergroten van (team)samenwerking;
- Stimuleren van continue ontwikkeling;
- Aannemen van een lerende houding om wendbaar te blijven.

3.3.1 *Buiten scope*

Buiten de scope van deze opdracht vallen:

- Individuele ontwikkelingstrajecten;
- Leiderschapsprogramma's Avans breed.

3.4 **Samenvoeging**

Er is sprake van samenvoeging van Opdrachten. De samenvoeging betreft zowel het opnemen van organisatieontwikkeling en teamontwikkeling in één opdracht. De reden daarvoor is dat de opdrachten binnen deze aanbesteding elkaar dusdanig raken en in elkaar kunnen overlopen dat het uit elkaar halen van de opdrachten onlogisch is.

3.5 Perceelindeling

De opdracht is niet verdeeld in percelen. De thema's binnen de scope zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het opknippen van de deze thema's naar aparte percelen is daarom niet wenselijk. De opdracht wordt dan ook in één perceel uitgezet.

3.6 Varianten

Het is niet toegestaan varianten in de Inschrijving op te nemen.

3.7 Omvang van de Opdracht

Ter indicatie van de omvang van de Opdracht:

Op basis van afgelopen 4,5 jaar is de geldelijk omvang van de opdracht als volgt (op basis van de gehanteerde percelen):

- Perceel 1: Organisatieontwikkeling en/of meervoudige team ontwikkeltrajecten
€ 1.500.000,-
- Perceel 2: Teamontwikkeling t.b.v. een enkel team binnen een organisatieonderdeel
€ 975.000,-

Aan deze indicatie kunnen door Inschrijvers geen rechten ontleend worden omtrent toekomstige omzet gedurende de looptijd van de raamovereenkomst.

3.8 Overeenkomst en looptijd van de Opdracht

De aanbesteding zal leiden tot meerdere raamovereenkomsten.

De reden daarvoor is dat met meerdere partijen een overeenkomst wordt afgesloten om te kunnen voldoen aan de vraag op het gebied van capaciteit. Hierbij is ook rekening gehouden met het aantrekkelijk houden van de opdracht voor de markt en niet te veel marktpartijen te contracteren waardoor de kans op omzet voor de marktpartijen afneemt.

Er wordt met maximaal 3 partijen een raamovereenkomst gesloten. De maximale waarde van deze 3 raamovereenkomsten tezamen is €5.000.000,- exclusief btw.

De overeenkomsten hebben een looptijd van 2 jaar. Overeenkomsten gaan in op 1 augustus 2025 en eindigen van rechtswege op 31 juli 2027. De overeenkomsten kunnen tweemaal worden verlengd met bij de eerste verlenging een periode van 24 maanden en vervolgens nog één verlenging met een periode van 12 maanden. Overeenkomsten kunnen worden opgezegd door Opdrachtgever met opgaaf van redenen met een opzegtermijn van 3 maanden.

Avans Hogeschool kiest voor bovenstaande duur van de raamovereenkomsten door enerzijds de wens om een partnerschap aan te gaan met Opdrachtnemers en het gezamenlijk investeren en van elkaar te leren. Anderzijds is de omgeving waarin Avans Hogeschool zich bevindt en de ambitie van Avans en daarmee de behoeften continue in beweging. Enige flexibiliteit in de overeenkomsten is daarom nodig en realistisch. Avans Hogeschool heeft de intentie om met Opdrachtnemers vijf jaar samen te werken en gaat niet lichtzinnig om met opzegging of het niet effectueren van de optie om te verlengen.

Ingeval Avans gebruik wenst te maken van de verlengingsopties, stelt Avans de Opdrachtnemer hiervan schriftelijk (en rechtsgeldig ondertekend) op de hoogte minimaal één maand voor de einddatum van de raamovereenkomst.

3.8.1 *Nadere opdrachten onder de raamovereenkomst*

Per aanvraag wordt door de aanvrager en DP&O bepaald of de aanvraag extern wordt belegd of intern (of beide). Enkelvoudige teamtrajecten: begeleiding van slechts 1 team of trajecten van maximaal 3 dagen kunnen één op één worden gegund aan één van de raamcontractanten.

Alle overige opdrachten worden als volgt onder de raamcontractanten uitgezet (minicompetitie):

Minimaal 2 raamcontractanten worden uitgenodigd voor een offertegesprek met de aanvrager over de aanvraag. Deze raamcontractanten worden gekozen door de opdrachtgever van de opdracht op basis van de presentatie op intranet. Op basis van het gesprek bepaalt de aanvrager of Opdrachtnemer over mag gaan op het opstellen van een offerte. Vervolgens wordt één partij geselecteerd voor de opdracht.

Opdrachtgever behoudt het recht voor om bij opdrachten onder de grens voor minicompetitie de opdracht toch in concurrentie uit te zetten.

3.9 Verwerkersovereenkomst

Voor wat betreft de privacy (uitwisseling van persoonsgegevens/verwerking van persoonsgegevens), zal een overeenkomst worden afgesloten tussen Avans en de gegunde partijen. Hierbij zal worden gekeken of de gegunde partij zal optreden als verwerker of (gezamenlijk) zelfstandig verwerkingsverantwoordelijke.

4 Uitgangspunten voor deelname aan selectieprocedure

De uitgangspunten voor deelname aan de selectieprocedure staan beschreven in dit hoofdstuk.

4.1 Communicatie

Alle communicatie met betrekking tot deze aanbesteding geschiedt via TenderNed via de contactpersoon van de aanbesteding zoals benoemd in paragraaf 2.4. Uitzondering hierop is de communicatie over eventuele klachten, zie hiervoor de Bijlage klachtafhandeling bij aanbesteden.

Met betrekking tot deze aanbesteding is het niet toegestaan contact te zoeken met personen van Avans, anders dan de genoemde contactpersoon. Indien een Gegadigde hier wel toe overgaat en met name wanneer sprake is van de schijn van beïnvloeding, op welke manier dan ook, kan Avans overgaan tot uitsluiting van de betrokken Gegadigde van verdere deelname aan de procedure. Contact met betrekking tot lopende werkzaamheden bij Avans is uiteraard wel toegestaan.

4.2 (Samenwerkingsverbanden van) Gegadigde

Zelfstandige Gegadigden

Gegadigden kunnen zich ten behoeve van deze aanbestedingsprocedure op verschillende manieren aanmelden, t.w.:

Een Gegadigde kan *zelfstandig* inschrijven op de Opdracht. Deze Gegadigde schrijft individueel in en zal, indien Avans besluit een raamovereenkomst met deze onderneming te willen aangaan, (als enige) contractspartner zijn.

Het is ook toegestaan om deel te nemen in de vorm van:

Een Combinatie van Gegadigden

Inschrijven in Combinatie is toegestaan. Avans wenst gedurende de looptijd van de te sluiten Overeenkomst één aanspreekpunt namens de Combinatie. Combinanten dienen in hun Verzoek tot deelname duidelijk aan te geven wie het aanspreekpunt voor Avans is.

Er wordt één Overeenkomst gesloten tussen Avans en de Combinanten.

Onderaanneming

Eén Gegadigde (Hoofdaannemer) die gebruik maakt van één of meer Onderaannemers ter uitvoering van de uit hoofde van deze aanbesteding aan de Hoofdaannemer verstrekte Opdracht.

Er zijn twee typen onderaannemers te definiëren binnen deze aanbesteding:

1. Onderaannemers ten behoeve van de uitvoering van de opdracht;
2. Onderaannemers waar een beroep op wordt gedaan ten behoeve van de draagkracht voor de Geschiktheidseisen.

De raamovereenkomst wordt aangegaan met de hoofdaannemer.

4.3 Tegenstrijdigheden en bezwaren

De Selectieleidraad (inclusief Bijlagen) en de andere Aanbestedingsdocumenten zijn met zorg samengesteld. Van Gegadigden wordt dan ook een proactieve houding verwacht. dan dient de Gegadigde dit tijdig, bij voorkeur tijdens de eerste vragenronde, doch voor de sluiting van de inschrijftermijn, kenbaar te maken aan Avans via TenderNed. Indien na sluiting van de inschrijftermijn blijkt dat de Aanbestedingsdocumenten tegenstrijdigheden en/of onvolkomenheden bevatten en deze niet door Ondernemer(s) zijn gemeld via TenderNed, komen deze voor rekening en risico van de Gegadigde.

Verzoeken tot deelname dienen onvoorwaardelijk en zonder enig voorbehoud te worden gedaan. Indien een Gegadigde toch voorwaarden en/of voorbehouden aan zijn Verzoek tot deelname verbindt, wordt de Gegadigde uitgesloten van (verdere) deelname aan de aanbesteding.

4.4 Inschrijfkosten

Aan het opstellen en uitbrengen van een Verzoek tot deelname, met inbegrip van eventueel te verstrekken nadere inlichtingen, vergoedt Avans geen kosten. Eventuele kosten en/of schaden welke (kunnen) ontstaan door het niet gunnen van deze aanbesteding (aan Gegadigde) zijn voor risico van Gegadigde.

4.5 Voorbehoud/niet gunnen

Uit dit Aanbestedingsdocument vloeien geen verplichtingen voort voor Avans, anders dan de verplichting zich aan de in deze Selectieleidraad beschreven procedure te houden. Avans behoudt zich, zonder op enigerlei wijze schadeplichtig te zijn, het recht voor om vóór definitieve gunning:

- de procedure tussentijds op te schorten of af te breken;
- de Opdracht geheel of gedeeltelijk niet te gunnen;
- de planning te wijzigen;
- de Gunningsbeslissing in te trekken en/of te herzien.

Avans behoudt zich expliciet het recht voor de aanbestedingsprocedure op elk moment tijdens de aanbestedingsprocedure geheel of gedeeltelijk te annuleren zonder dat hiervoor door Gegadigden enige aanspraak kan worden gedaan op vergoeding van enige hieruit voortvloeiende schade c.q. winstderving.

4.6 Toepasselijk recht en geschillen

Op de aanbestedingsprocedure, de Selectiebeslissing, de raamovereenkomst en eventuele geschillen ter zake is uitsluitend Nederlands recht van toepassing. Ieder geschil tussen de bij de aanbesteding betrokken Partijen, voortvloeiend uit deze raamovereenkomst wordt bij uitsluiting voorgelegd aan de rechtbank Zeeland – West-Brabant te Breda.

Op de aan te besteden Opdracht zijn de Algemene Inkoopvoorwaarden van Avans, gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel onder nr. 41104408, van toepassing. Algemene voorwaarden van Gegadigde of Derden, onder welke naam dan ook, worden uitdrukkelijk van de hand gewezen.

Door het doen van een Verzoek tot deelname gaat de Gegadigde akkoord met de Selectieleidraad en de daarin opgenomen voorwaarden en selectieprocedure, de Algemene Inkoopvoorwaarden van Avans Hogeschool, de concept-Prestatiemeter en met de inhoud van de raamovereenkomst zoals deze na de (laatste) Nota van inlichtingen door Avans is vastgesteld.

Na voorlopige gunning van de Opdracht wordt de definitieve Prestatiemeter door Avans opgesteld en aan de beoogd Opdrachtnemer worden voorgelegd ter afstemming.

5 Verzoek tot deelname voorwaarden

De voor deze aanbesteding in acht te nemen voorschriften staan in dit hoofdstuk vermeld. Gegadigde dient zich aan deze voorschriften te houden. Afwijkingen van hetgeen is voorgeschreven in dit Selectieleidraad worden niet geaccepteerd en leiden tot ongeldigheid en/of het niet (verder) in behandeling nemen van de Verzoek tot deelname.

5.1 Voorschriften met betrekking tot Combinatie van Gegadigden

Het indienen van een Verzoek tot deelname in Combinatie is toegestaan. Gegadigden dienen aan te geven in Combinatie in te schrijven in de daarvoor bestemde invulvelden in deel II van de UEA. Avans wenst gedurende de looptijd van de te sluiten Overeenkomst één aanspreekpunt namens de Combinatie. Combinanten dienen in hun Verzoek tot deelname duidelijk aan te geven wie het aanspreekpunt voor Avans is. Iedere Combinant dient afzonderlijk een rechtsgeldig ondertekende UEA in te dienen.

Een onderneming kan slechts eenmaal inschrijven op de Opdracht, hetzij als zelfstandig Gegadigde, hetzij als Combinant.

Indien gelieerde ondernemingen een aanbieding uitbrengen, dienen zij op verzoek van Avans te kunnen aantonen dat hun Verzoek tot deelname onafhankelijk van elkaar tot stand zijn gekomen.

5.2 Voorschriften met betrekking tot Onderaanneming

Een onderneming kan slechts eenmaal een Verzoek tot deelname indienen, hetzij als Hoofdaannemer, hetzij als Onderaannemer. Gegadigden dienen in deel II D van de UEA duidelijk aan te geven dat gebruik gemaakt zal worden van Onderaannemers voor de uitvoering van de Opdracht (indien dit het geval is). Daarbij dient te worden aangegeven welke Onderaannemers voor welke delen van de Opdracht zullen worden ingezet. Gedurende de contractduur kunnen nieuwe Onderaannemers in overleg met Avans worden toegevoegd.

De Hoofdaannemer is bij deze constructie volledig aansprakelijk voor de gestanddoening van de verplichtingen voortvloeiend uit de Inschrijving en de eventuele uitvoering van de raamovereenkomst.

5.3 Voorschriften met betrekking tot een beroep op draagkracht van onderaannemers:

Een zelfstandige Gegadigde of Combinatie kan een beroep doen op de middelen, kennis of ervaring van Onderaannemers om aan de Geschiktheidseisen, Technische specificaties en uitvoeringsvoorwaarden te voldoen, wanneer hij zelf niet over deze middelen, kennis of ervaring beschikt. Gegadigde dient deze informatie op te nemen in Deel II C. Iedere Onderaannemer op wiens draagkracht een beroep wordt gedaan dient afzonderlijk een rechtsgeldig ondertekende UEA in te dienen.

5.4 Vormvereisten

5.4.1 Taal

Verzoek tot deelname dienen te worden opgesteld in de Nederlandse taal. Daar waar brochures, technische beschrijvingen en andere bronnen gevraagd worden kan, indien die bronnen alleen in het Engels beschikbaar zijn, worden volstaan met Engelstalige informatie.

5.4.2 *Bijlagen*

Bij de Aanbestedingsdocumenten behorende, in te vullen Bijlagen, mogen uitsluitend in het oorspronkelijke, bijgevoegde format aangeleverd te worden. Geen of onjuist gebruik maken van de formats kan leiden tot uitsluiting van verdere deelname aan de aanbestedingsprocedure.

Andere Bijlagen, anders dan de Bijlagen geleverd door Avans of specifiek uitgevraagd om in te dienen bij het Verzoek tot deelname, worden niet meegenomen in de beoordeling.

5.4.3 *Ondertekening*

Daar waar gevraagd wordt om een handtekening dient het betreffende document **rechtsgeldig ondertekend** te worden door een daartoe tekenbevoegde personen.

Dit betreft een handtekening van (één van) de functionaris(sen) die volgens het uittreksel van het beroeps/handelsregister bevoegd is/zijn Gegadigde te vertegenwoordigen.

Indien een andere persoon binnen de organisatie dan genoemd in het beroeps/handelsregister tekent, dient dit in Deel II B van de UEA te worden opgenomen. Het UEA dient in dat geval wel ondertekend te zijn door (één van) de functionaris(sen) die volgens het uittreksel van het beroeps/handelsregister bevoegd is/zijn Inschrijver te vertegenwoordigen, of er dient een rechtsgeldig ondertekende volmacht bij Inschrijving toegevoegd te zijn.

5.4.4 *Gestanddoeningstermijn*

Gegadigde dient zijn Verzoek tot deelname minimaal drie (3) maanden gestand te doen. Avans Hogeschool kan Gegadigden verzoeken de gestanddoeningstermijn te verlengen. Mocht tegen onderhavige aanbesteding een kort geding worden aangespannen, dan wordt de gestanddoeningstermijn van de Verzoeken tot deelname automatisch verlengd tot 30 kalenderdagen na de uitspraak van de rechtbank. In overige gevallen behoudt Avans zich het recht voor de Gegadigden te verzoeken de gestanddoeningstermijn te verlengen.

5.4.5 *Indeling van de Verzoek tot deelname*

Verzoek tot deelname dienen digitaal, via TenderNed, te worden ingediend. Daarbij dienen de volgende documenten te worden toegevoegd:

Onderdeel verzoek tot deelname	Omschrijving	Belang
Uniform Europees Aanbestedingsdocument	Acceptatie Uniform Europees Document waarin wordt verklaard dat geen uitsluitingsgronden van toepassing zijn en de bijlagen van de aanbestedingsstukken worden geaccepteerd *	Knock-out criterium**
KvK uittreksel		Toetsing rechtsgeldige ondertekening UEA
Financiële en economische draagkracht	Verzekering	Knock-out criterium**
Technische bekwaamheid	Referenties	Knock-out criterium**
Technische bekwaamheid	Referenties	Maximaal 20 punten

Selectiecriteria 1	Beantwoording selectiecriteria	Maximaal 10 punten
--------------------	-----------------------------------	--------------------

* dit betreffen de bijlagen genoemd in het laatste hoofdstuk van dit document:

1. Algemene inkoopvoorwaarden Avans Hogeschool
2. Avans gedragscode duurzaamheid
3. Avans Protocol Storing TenderNed
4. Bijlage Huisregels
5. Bijlage procedure Klachtafhandeling
6. Bijlage uitgangspunten en factuurvereisten voor leveranciers van Avans

** indien u niet voldoet, wordt de aanmelding ter zijde geschoven en komt niet meer in aanmerking voor deelname aan de gunningsfase.

De Inschrijver is zelf verantwoordelijk voor het tijdig, juist en volledig indienen van de Inschrijving. Het is niet mogelijk na het in de planning vermelde tijdstip een inschrijving in te dienen, gezien de toegang tot de digitale kluis in TenderNed wordt geblokkeerd. Avans adviseert u derhalve om tijdig documenten in te dienen en dus niet te wachten tot een half uur voor het sluiten van de digitale kluis.

Storingen aan het platform TenderNed kunnen voorkomen. Bij constatering van een storing die van invloed is op het tijdig en volledig indienen van eventuele documenten dient u direct op dat moment contact op te nemen met Avans via aanbesteding.dif@avans.nl t.a.v. de contactpersoon aanbesteding zoals weergegeven in paragraaf 2.4.

5.5 Nota van Inlichtingen

In het kader van de eerste Nota van Inlichtingen dienen vragen over deze aanbesteding of gemotiveerde tekstsuggesties ten aanzien van de Algemene Inkoopvoorwaarden en de concept raamovereenkomst uiterlijk op datum zoals vermeld in de planning, zie TenderNed, in het bezit te zijn bij de contactpersoon van deze aanbesteding. De vragen en tekstsuggesties dienen via de TenderNed vragenmodule te worden gesteld.

In het kader van de tweede Nota van Inlichtingen hebben Gegadigden de mogelijkheid om vragen te stellen over uitsluitend de antwoorden/reacties die Avans in de eerste Nota van Inlichtingen heeft verstrekt. Na beantwoording van de vragen uit de tweede Nota van inlichtingen, staat de tekst van de raamovereenkomst vast.

Om invulling te geven aan het gelijkheidsbeginsel worden alle ingediende vragen, antwoorden en eventuele verduidelijkingen geanonimiseerd gepubliceerd via TenderNed in een Nota van Inlichtingen, uiterlijk zoals aangegeven in de planning. Avans zal in de Nota van Inlichtingen tevens bekend maken of en zo ja, welke wijzigingen zijn doorgevoerd in de raamovereenkomst.

6 Eisen ten aanzien van Gegadigden

6.1 Uitsluitingsgronden

Voor deze aanbesteding worden alle Uitsluitingsgronden opgenomen in art. 2.86 van de gewijzigde Aanbestedingswet gehanteerd.

Naast bovenstaande Uitsluitingsgronden worden de volgende Facultatieve uitsluitingsgronden (onderdeel C van het UEA) gehanteerd:

- Faillissement, insolventie of gelijksoortig.
- Valse verklaring.

6.2 Geschiktheidseisen

Gegadigde dient aan de Geschiktheidseisen, zoals beschreven in deze paragraaf, te voldoen. De Geschiktheidseisen zijn opgedeeld in:

- Economische en financiële draagkracht
- Technische en beroepsbekwaamheid

6.2.1 *Economische en financiële draagkracht*

De minimale Geschiktheidseisen die aan de economische en financiële draagkracht worden gesteld zijn opgedeeld in de volgende onderdelen:

- Passende aansprakelijkheidsverzekering

6.2.1.1 Passende aansprakelijkheidsverzekering

Inschrijver dient te beschikken over een verzekering die, rekening houdend met de aard van de te leveren Prestatie, mogelijke aanspraken onder de Overeenkomst ten opzichte van Avans adequaat dekt voor een bedrag van minimaal € 1.000.000,- per gebeurtenis en minimaal € 3.000.000,- per jaar.

6.2.2 *Technische en beroepsbekwaamheid*

De minimale Geschiktheidseisen die aan de technische en beroepsbekwaamheid worden gesteld, zijn opgedeeld in de volgende onderdelen:

- Beroepsbevoegdheid
- Referenties

6.2.2.1 Beroepsbevoegdheid

Inschrijver dient ingeschreven te staan bij een handels- of beroepsregister voor de voor de Dienstverlening benodigde bedrijfsactiviteiten. De rechtsgeldige ondertekening dient uit de Inschrijving bij het handelsregister te blijken, aan te tonen middels indiening van een verklaring, niet ouder dan 6 maanden, waaruit blijkt dat de onderneming, volgens de eisen die gelden in het land waarin de onderneming is gevestigd, is ingeschreven in het nationale beroeps- of handelsregister, dan wel een gelijkkluidende verklaring of attest onder ede te verstrekken. Binnen Nederland vervult een Uittreksel van inschrijving bij de Kamer van Koophandel deze functie.

6.2.2.2 Referenties

Inschrijver dient aan te tonen over voldoende technische en beroepsbekwaamheid te beschikken op het gebied van de Opdracht van deze aanbesteding. Inschrijver kan zijn technische bekwaamheid bewijzen door referentieopdrachten te overleggen. De referentieopdrachten dienen te zien op de volgende kerncompetenties (noodzakelijke deskundigheid die een inschrijver moet aantonen voor het uitvoeren van de onderhavige opdracht).

De genoemde kerncompetenties met 'KO' (Knock-Out) zijn geschiktheidseisen. Indien een puntenaantal is vermeld betreft dit een selectiecriteria.

Kerncompetentie 1

Het adviseren van een organisatie en vervolgens ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen van een organisatie ontwikkeltraject binnen een organisatie ter grootte van minimaal 1000 medewerkers (**KO**).

- a) Indien de kerncompetentie is uitgevoerd binnen het hoger onderwijs ontvangt gegadigde **5 punten**

Kerncompetentie 2

Indien gegadigde een organisatievorm anders dan het traditionele hiërarchisch model heeft geadviseerd en vervolgens een ontwikkeltraject heeft ontworpen, uitgevoerd, (tussentijds) geëvalueerd en bijgestuurd, ontvangt gegadigde **5 punten**.

Kerncompetentie 3

Het adviseren, ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen van meervoudig teamontwikkeltrajecten* in samenwerking met leidinggevenden binnen een organisatie ter grootte van minimaal 1000 medewerkers (**KO**).

- a) Indien de kerncompetentie is uitgevoerd binnen het hoger onderwijs ontvangt gegadigde **5 punten**

*Onder meervoudige teamontwikkeling verstaan we ontwikkeltrajecten die meerdere teams binnen een organisatieonderdeel raken.

Kerncompetentie 4

Het diagnosticeren van vraagstukken binnen teams over communicatie, samenwerking en groepsdynamiek en in staat zijn hier te interveniëren en het team te begeleiden naar meer zelfstandigheid en eigenaarschap (leiderschap in teams) (**KO**).

Kerncompetentie 5

Het adviseren van een organisatie onderdeel en vervolgens ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen op het gebied van zelforganisatie (of werken met resultaatverantwoordelijke teams) (**KO**).

Kerncompetentie 6

Indien gegadigde heeft geadviseerd, ontworpen uitgevoerd, (tussentijds) geëvalueerd en bijgestuurd in een ontwikkeltraject op het gebied van de lerende organisatie ontvangt gegadigde (**5 punten**).

Kerncompetentie 7

Het adviseren, ontwerpen, uitvoeren, (tussentijds) evalueren en bijsturen van een ontwikkelingstraject op het gebied van leiderschap in, of in relatie tot teams of leidinggeven aan teams **(KO)**.

Voorwaarden referentie:

De referentie mag niet ouder zijn dan drie jaar op het moment van inschrijven. Per competentie dient er één referentie te worden ingediend. In het geval van meerdere competenties mogen deze ook in één referentie worden voldaan, mits duidelijk en ondubbelzinnig beschreven. Meerdere referenties mogen niet gecombineerd worden om aan één competentie te voldoen. Indien gebruik gemaakt wordt van een nog niet (geheel) afgeronde Opdracht, mogen alleen de werkelijk behaalde resultaten van het lopende contract worden opgegeven en kan niet volstaan worden met een prognose van de resultaten. Indien er gebruik wordt gemaakt van referenties waarbij Gegadigde als Combinatie de referentieopdracht heeft uitgevoerd, moet duidelijk worden aangegeven welk deel door Gegadigde is uitgevoerd. Alleen het daadwerkelijk uitgevoerde deel van de referentieopdracht mag als zodanig worden gebruikt.

Gegadigde dient de referentiebeschrijving in te dienen bij Verzoek tot deelname. Avans behoudt zich het recht voor om zonder tussenkomst en/of toestemming van Gegadigde de juistheid van de referentie te verifiëren.

6.3 Selectiecriteria

Naast de genoemde selectiecriteria in paragraaf 6.2 is het volgende criterium onderdeel van de selectie van gegadigden voor de opdracht Organisatie- en teamontwikkeling:

Gegadigde overlegt een bureauprofiel van het bedrijf zodat Avans kan toetsen in hoeverre gegadigde aan de opdracht kan voldoen.

Voor dit selectie criterium is maximaal **10 punten** te behalen.

Met bureauprofiel bedoelt Avans dat gegadigde in maximaal 2 A4 aangeeft:

1. Visie: Wat is uw visie op organisatie- en teamontwikkeling over het algemeen en meer specifiek voor een organisatie zoals beschreven zoals deze bij Avans is?
2. Waarden: Welke waarden zijn binnen uw bedrijf leidend in de dienstverlening?
3. Aansluiten bij Avans: Hoe sluit u met uw bedrijf aan bij Avans zoals eerder omschreven in dit document met het oog op de omgeving van Avans en de opdracht waar zij voor staat?
4. Expertises: Avans beoogt met deze opdracht een breed spectrum aan expertises te contracteren om te voldoen aan de diverse, toekomstige, vragen van de organisatie. Op welke wijze zorgt u voor de invulling van diverse vragen die expertise vragen op verschillende vlakken. Geef hierbij ook aan of u samenwerkingen aan gaat of derden inschakelt, geef aan hoe u dit vormgeeft en hoe aangesloten wordt bij de opdracht en bij de context van Avans.

6.3.1 Beoordeling bureauprofiel

Voor het aangeleverde bureauprofiel is maximaal 10 punten te behalen. Voor de beoordeling van het bureauprofiel wordt gebruik gemaakt van het volgende puntensysteem:

Score	Motivatatie score
10	Uitstekend: Gegadigde heeft een toekomstgerichte visie met duidelijke doelen en ambities die uitstekend passen bij Avans. De waarden van gegadigde zijn duidelijk beschreven en onderbouwt en uit het bureauprofiel blijkt hoe de waarden in de organisatie zijn geïntegreerd. Daarnaast wordt aangesloten op Avans doordat wordt aangetoond dat de context waarin Avans zich begeeft wordt begrepen. Als laatste komt duidelijk uit het bureauprofiel naar voren dat gegadigde ruim beschikt over benodigde kennis en ervaring, al dan niet door middel van samenwerkingen, die passen bij de scope van deze opdracht. Bovenstaande elementen worden onderbouwd met ervaring, kennis en/of andere bewijsmiddelen.
7,5	Goed: Gegadigde heeft een toekomstgerichte visie met duidelijke doelen en ambities die weliswaar aansluiten op Avans maar in mindere mate dan bij 'Uitstekend'. De waarden van gegadigde zijn duidelijk beschreven en onderbouwt. Uit het bureauprofiel blijkt dat de waarden worden vertaald naar de praktijk maar er is ruimte voor verdere integratie van de waarden in de organisatie. De context waarin Avans zich bevindt wordt gezien en grotendeels begrepen. Als laatste komt uit het bureauprofiel naar voren dat gegadigde beschikt over benodigde kennis en ervaring, al dan niet door middel van samenwerkingen, die passen bij de scope van deze opdracht. Hierin is nog ruimte voor verdere verbreding of verdieping van de aanwezige kennis en ervaring. Bovenstaande elementen worden onderbouwd met ervaring, kennis en/of andere bewijsmiddelen.
5	Voldoende: Gegadigde heeft een visie met een duiding voor de toekomst en een redelijk koppeling naar doelen en ambities. De aansluiting op Avans is in enige mate aanwezig maar komt in het bureauprofiel minder volledig of niet overtuigend naar voren.

	De waarden van gegadigde zijn beschreven maar de onderbouwing is oppervlakkig. Uit het bureauprofiel komt globaal naar voren hoe de waarden zijn geïntegreerd in de organisatie. De context waarin Avans zich bevindt wordt gezien en beschreven, het begrip hiervan komt minder goed naar voren in het bureauprofiel. Als laatste komt uit het bureauprofiel naar voren dat gegadigde voldoende beschikt over kennis en ervaring, al dan niet door middel van samenwerkingen, die passen bij deze opdracht. Kennis en ervaring op specifieke gebieden komt niet duidelijk naar voren in het bureauprofiel. Bovenstaande elementen worden enigszins onderbouwd met ervaring, kennis en/of andere bewijsmiddelen.
2,5	Matig: Gegadigde heeft de visie onvoldoende concreet beschreven in zijn bureauprofiel. Een koppeling naar doelen en ambities is niet overtuigend uitgewerkt. De waarden van gegadigde komen vaag naar voren in het bureauprofiel en / of uit het bureauprofiel komt niet duidelijk of overtuigend naar voren hoe de waarden zijn geïntegreerd in de organisatie. De context waarin Avans zich bevindt wordt gezien en beschreven, het begrip hiervan komt minder goed naar voren in het bureauprofiel. Als laatste komt uit het bureauprofiel niet concreet naar voren dat gegadigde beschikt over de benodigde kennis en ervaring, al dan niet door middel van samenwerkingen. Hierin wordt nog kennis of ervaring gemist passend bij de scope van de opdracht. Bovenstaande elementen worden weinig tot niet onderbouwd met ervaring, kennis en/of andere bewijsmiddelen.
0	Onvoldoende: Gegadigde heeft geen duidelijke visie of deze is niet relevant voor de opdracht. De visie ontbreekt of is volledig onduidelijk en biedt geen concrete richting voor de opdracht. De koppeling naar doelen en ambities ontbreekt of is onlogisch. Gegadigde heeft geen waarden benoemd, of de waarden die worden genoemd zijn niet relevant. Er is geen concrete onderbouwing of toepassing van de waarden in de praktijk. De context waarin Avans zich bevindt wordt niet gezien of begrepen. Gegadigde beschikt niet over de benodigde expertise. Er is geen bewijs van relevante ervaring of kennis waardoor niet duidelijk is of gegadigde de opdracht kan uitvoeren.

De bureauprofielen worden door een beoordelingsteam van minimaal 3 personen van Avans met expertise en ervaring op het gebied van organisatie- en teamontwikkeling eerst individueel beoordeeld waarna gezamenlijk in consensus één score per bureauprofiel wordt gegeven.

Indien het bureauprofiel in consensus met een 0 wordt beoordeeld, wordt de gegadigde uitgesloten van verdere deelname.

6.4 Bewijsstukken

Door invullen en rechtsgeldig ondertekenen van het bijgevoegde Uniform Europees Aanbestedingsdocument kunnen Gegadigden verklaren dat de Uitsluitingsgronden niet op hen van toepassing zijn en dat wordt voldaan aan de Geschiktheidseisen en de Selectiecriteria.

Binnen drie (3) kalenderdagen na het communiceren van het Selectiebesluit dienen de geselecteerde Gegadigden de volgende bewijsstukken overleggen:

Bewijsstukken Verplichte uitsluitingsgronden:

- Een gedragsverklaring aanbesteden die op het moment van indienen van het Verzoek tot deelname maximaal twee (2) jaar oud is, om aan te tonen dat de Uitsluitingsgronden in artikel 2.86 van de gewijzigde Aanbestedingswet niet van toepassing zijn. Indien u nog niet beschikt over een gedragsverklaring aanbesteden; houdt er rekening mee dat het aanvragen van de gedragsverklaring tot acht weken in beslag kan nemen.
- Een verklaring van de Belastingdienst die op het moment van indienen van het Verzoek tot deelname niet ouder is dan zes maanden en waarin staat dat de Uitsluitingsgrond inzake het niet voldoen van betaling van belastingen en sociale verzekeringspremies, artikel 2.86 artikel 5 en artikel 2.87 in het eerste lid, onderdeel j van de gewijzigde Aanbestedingswet niet op hem van toepassing is;

Bewijsstukken Facultatieve uitsluitingsgronden:

- Een uittreksel van Inschrijving bij de Kamer van Koophandel die op het moment van indienen van het Verzoek tot deelname niet ouder is dan zes maanden, om aan te tonen dat de Uitsluitingsgrond in artikel 2.87 onderdeel b van de gewijzigde Aanbestedingswet niet op hem van toepassing is; **Reeds ingediend bij inschrijving.**

Bewijsstukken Geschiktheidseisen:

- *Een kopie verklaring van de verzekeraar of verzekeringstussenpersoon of een verzekeringspolis* waaruit blijkt dat Inschrijver minimaal verzekerd is voor het in dit document genoemde bedrag. Indien Inschrijver een of meerdere Onderaannemers of Derden wenst in te schakelen bij de uitvoering van deze Opdracht, dient voldoende te blijken uit de polis of verklaring dat de verzekering ook schade veroorzaakt door de desbetreffende Onderaannemers en Derden dekt. Of Inschrijver dient een bewijs van een recente, geldige en relevante aansprakelijkheidsverzekering van de Onderaannemers en Derden te overleggen. Indien Inschrijver in Combinatie inschrijft, geldt de Eis voor de Combinatie als geheel als er een gezamenlijke aansprakelijkheidsverzekering is afgesloten of individueel voor elke Combinant indien er geen sprake is van een gezamenlijke aansprakelijkheidsverzekering.

Wanneer er als Combinatie wordt ingeschreven dan dienen alle Combinanten te bewijzen dat de hierboven genoemde Verplichte en/of Facultatieve uitsluitingsgronden op hen niet van toepassing zijn. Het bewijsmiddel dienen zij te kunnen overleggen na een daartoe strekkend verzoek van Avans. Indien één of meer Verplichte en/of Facultatieve uitsluitingsgronden op de Combinanten van toepassing is, kan de gehele Combinatie worden uitgesloten van verdere deelname aan de aanbestedingsprocedure.

Echter stelt Avans een Inschrijver (Combinatie) waarop een Uitsluitingsgrond als bedoeld in artikel 2.86 lid 1 en 3 en 2.87 Aanbestedingswet van toepassing is in de gelegenheid te bewijzen dat hij voldoende maatregelen heeft getroffen om zijn betrouwbaarheid aan te tonen. Inschrijver (Combinatie) dient aan te tonen dat hij de schade die voortvloeit uit veroordelingen voor strafbare feiten (artikel 2.86 Aanbestedingswet) of uit fouten (artikel 2.87 Aanbestedingswet) heeft vergoed of heeft toegezegd te vergoeden, dat hij heeft bijgedragen aan opheldering van feiten en omstandigheden door actief mee te werken met de onderzoekende autoriteiten en dat hij concrete technische, organisatorische en personeelsmaatregelen heeft genomen die geschikt zijn om verdere strafbare feiten of fouten te voorkomen. Avans beoordeelt de door Inschrijver (Combinatie) genomen maatregelen met inachtneming van de ernst en de bijzondere omstandigheden van de strafbare feiten en fouten. Indien de genomen maatregelen toereikend worden geacht om de betrouwbaarheid van Inschrijver (Combinatie) aan te tonen wordt de Inschrijver (Combinatie) niet uitgesloten van deelname aan de aanbestedingsprocedure.

Overzicht:

Bewijsmiddelen	Te overleggen binnen 3 kalenderdagen na Selectiebeslissing
Uitsluitingsgronden	Gedragsverklaring Aanbesteden (<2 jaar oud)
	Verklaring van de Belastingdienst (<6 maanden oud)
	Uittreksel KvK (<6 maanden oud) (aan te leveren bij Verzoek tot deelname)
Geschiktheidseisen	Beroepsbevoegdheid: Uittreksel KvK (<6 maanden oud) (aan te leveren bij Verzoek tot deelname)

7 Beoordeling van Verzoek tot deelname

7.1 Toetsing aan vormvereisten

Tijdig ingediende Verzoeken tot deelname worden allereerst getoetst aan het voldoen aan de vormvereisten. Verzoeken tot deelname die niet aan de vormvereisten voldoen kunnen worden uitgesloten van verdere beoordeling, tenzij dit in het individuele geval disproportioneel is.

7.2 Voldoen aan eisen ten aanzien van Gegadigden

Verzoeken tot deelname die voldoen aan de vormvereisten worden getoetst op het voldoen aan de eisen ten aanzien van Gegadigden. Gegadigde kan verklaren te voldoen aan de minimumeisen door het rechtsgeldig ondertekenen van het Uniform Europees Aanbestedingsdocument.

7.3 Beoordeling van Selectiecriteria

Van verzoeken tot deelname die voldoen aan de eisen ten aanzien van de uitsluitingscriteria en de geschiktheidseisen worden de Selectiecriteria beoordeeld. Als Selectiecriteria dienen referenties en een bureauprofiel te worden ingediend. Het beoordelen van de Selectiecriteria gebeurt aan de hand van het vastgestelde beoordelingskaders zoals omschreven in hoofdstuk 6.

8 Selectieprocedure

Het totaal aantal punten wordt bepaald door de scores van de technische bekwaamheid en selectiecriteria bij elkaar op te tellen. De 10 gegadigden met de hoogste totaalscore zullen worden uitgenodigd om een offerte uit te brengen in de gunningsfase. Wanneer twee of meer partijen door een gelijke score in aanmerking komen voor de laatste plaats, worden deze allen uitgenodigd om een offerte in te dienen. In deze situatie is het dus mogelijk dat er meer dan 10 partijen worden uitgenodigd. Indien er minder dan 10 partijen door de selectie heen komen is het minimaal aantal gegadigden voor de gunningsfase vastgesteld op 6. Bij minder dan 6 partijen voor de gunningsfase is er te weinig concurrentie voor deze opdracht. Op dat moment wordt gekeken wat hier de oorzaak van is zoals te krappe markt, scope van de opdracht of andere redenen. Op basis hiervan worden vervolgstappen bepaald.

Alle Gegadigden ontvangen van Avans de Selectiebeslissing over het eindresultaat van de beoordeling van het Verzoek tot deelname. In afwijzende Selectiebeslissingen wordt aangegeven welke Gegadigden worden uitgenodigd voor het doen van een Inschrijving en wat de verschillen zijn tussen de Verzoeken tot deelname van de geselecteerde Gegadigden en het verzoek van de afgewezen Gegadigde.

Door iedere Gegadigde kan nadere informatie worden ingewonnen bij de contactpersoon van Avans voor een mondelinge toelichting op de beoordeling van de Verzoek tot deelname.

Indien een Gegadigde zich niet kan vinden in het Selectiebeslissing van Avans, wordt hij gedurende twintig (20) kalenderdagen na dagtekening van de bekendmaking van de Selectiebeslissing in de gelegenheid gesteld daartegen bezwaar te maken door een kort geding aanhangig te maken bij de rechtbank Zeeland – West-Brabant te Breda.

In het belang van een snelle en goede voortgang wordt iedere Gegadigde verzocht om de contactpersoon van Avans tijdig op te hoogte te stellen van het aanwenden van een rechtsmiddel, onder gelijktijdige toezending van een kopie van een betekende dagvaarding met daarin de vermelding van de datum waarop de rechtbank de zaak behandelt.

Door het uitbrengen van een Verzoek tot deelname gaat Gegadigde ermee akkoord dat bovengenoemde termijn van twintig (20) kalenderdagen een vervaltermijn is en dat het niet uitbrengen van een dagvaarding binnen deze termijn in kort geding leidt tot niet-ontvankelijk verklaring van de Gegadigde en verval van iedere aanspraak.

Na selectie van de tien (10) Gegadigden worden de niet-geselecteerde Gegadigden in volgorde van ranking op een wachtlijst geplaatst. Deze ranking is gebaseerd op het behaalde aantal selectiepunten door Gegadigde. De ranking is van hoog naar laag, dat wil zeggen dat de afgewezen Gegadigde met de hoogste score als eerste in aanmerking komt om een afgevalen geselecteerde Gegadigde te vervangen. Indien er sprake is van een gelijke score worden de Gegadigden op de eerstvolgende plek uitgenodigd.

De geselecteerde Gegadigden ontvangen na het definitieve selectiebesluit de gunningsleidraad en overige voor de inschrijving relevante documenten. Indien de geselecteerde Gegadigde wegens haar moverende redenen alsnog wenst af te zien van inschrijving, dient zij dit binnen zeven (7) kalenderdagen schriftelijk kenbaar te maken aan Avans. In geval één of meer geselecteerde partijen na uitnodiging tot inschrijving schriftelijk

meedeelt niet over te gaan tot inschrijving, kan Avans besluiten de eerst volgende partij(en) op de wachtlijst alsnog uit te nodigen tot inschrijving.

9 Gunningsfase

Na de selectiefase vindt de gunningfase plaats. Avans beoordeelt deze aanbesteding op basis van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). EMVI is de verzamelnaam voor drie gunningscriteria: beste prijs-kwaliteitverhouding (beste pkv/bpkv), levenscycluskosten (laagste kosten op basis van kosteneffectiviteit) en laagste prijs. De provincie hanteert bij deze aanbesteding het gunningscriterium:

'beste prijs-kwaliteitsverhouding'.

De inschrijver met de hoogste score op dit criterium heeft de economisch meest voordelige inschrijving gedaan en komt voor gunning in aanmerking.

9.1 Gunningscriteria

In de gunningsfase vindt beoordeling plaats naar aanleiding van vastgestelde subgunningscriteria. Hieronder zijn de criteria vermeld met de daarbij maximaal te behalen aantal punten (uitwerking per subgunningscriterium is opgenomen in de gunningsfase):

De gunningscriteria in de gunningsfase zijn de volgende:

	Subgunningscriterium	Weging
1	Organisatieontwikkeling	20
2	Plan van aanpak Organisatie- en teamontwikkeling	20
3	Teamontwikkeling	15
4	De lerende organisatie	20
5	Prijs	25
	Totaal	100

9.2 Rangschikking

De totale scores van de inschrijvingen worden gerangschikt van hoog naar laag. De scores voor prijs en kwaliteit opgeteld bepalen de totaalscore. De als eerst gerangschikte tot en met de op de derde plek gerangschikte partij komt in aanmerking voor gunning.

Staan er twee inschrijvers op de derde plek? Dan gunt Opdrachtgever aan de inschrijver met de hoogste score voor kwaliteit. Wanneer beide inschrijvers hetzelfde puntenaantal voor kwaliteit hebben, wordt de winnende partij bepaald door loting.

10 Bijlagen

In de Bijlagen is alle informatie opgenomen welke in het kader van de gestelde eisen dient te worden verschaft.

In te vullen door Gegadigde:

- BIJLAGE Uniform Europees Aanbestedingsdocument (op basis van het format)
- BIJLAGE Referenties (op basis van het format)

Ter informatie voor Gegadigde:

- BIJLAGE Algemene inkoopvoorwaarden Avans Hogeschool
- BIJLAGE Programma van Eisen
- BIJLAGE Concept Raamovereenkomst
- BIJLAGE Concept Prestatiemeter Avans
- BIJLAGE Uitgangspunten en factuurvereisten Leverancier Avans
- BIJLAGE Gedragscode Duurzaamheid
- BIJLAGE Huisregels Avans
- BIJLAGE Lerende organisatie
- BIJLAGE Werken in teams en Zelforganisatie