Algemene informatie

Aanbesteding: Organisatieadvies
Aanbestedende Dienst: Stichting Hanzehogeschool Groningen
Referentie: Aanbestedingsnr. 433
Toelichting:
Er zijn 3 bijlages (versie 2.0) aangepast n.a.v. de Nota van Inlichtingen. Bijlage 5 is extra toegevoegd n.a.v. de Nota van Inlichtingen.

Vraag en antwoord

Ref.nr.
1

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument eis 3,2,2 sub a

Vraag:
Is het mogelijk om de 600.000 aan contractwaarde aan te tonen met meerdere contracten in de afgelopen 3 jaar

Antwoord:
Nee, de minimumeis betreft 1 opdracht van minimaal €600.000 incl. btw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
20 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
2

Onderwerp:
aanbestedingsdocument 3,2,2 sub a

Vraag:
Welke type organisaties vallen voor u onder de definitie 'kennisinstellingen'

Antwoord:
Universiteiten, hogescholen, academische ziekenhuizen en onderzoeksinstellingen.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:

Rijksoverheid

Vragenronde 1

Beantwoord op:
20 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
3

Onderwerp:
aanbestedingsdocument 3,2,2, sub b

Vraag:
Wat verstaat u onder ' qua complexiteit' in de zin: Inschrijver dient in de afgelopen 3 jaar voorafgaande aan inschrijving ten minste 1 opdracht, qua complexiteit bij een vergelijkbare kennisinstelling, naar tevredenheid te hebben verricht zoals omschreven in de scope in paragraaf 1.3.1. Kunt u hier meer duiding geven aan ' complexiteit', waar dient het aan te voldoen?

Antwoord:
Met complexiteit wordt bedoeld, dat het een opdracht betreft die meervoudig perspectief vereist en is uitgevoerd in een organisatie die qua omvang en organisatiecomplexiteit vergelijkbaar is met de Hanze.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
4

Onderwerp:
aanbestedingsdocument -opdracht

Vraag:
Er is weinig terug te vinden over de rol en positie van ons als externe partij en welke type vraagstukken u aan denkt om een externe partij voor in te huren. Kunt u, om ons een duidelijker beeld te geven van uw verwachtingen in de samenwerking met een externe partij en een voorbeeld geven van een tweetal vraagstukken waar u nu aan denkt om uit te besteden dmv de nieuwe raamovereenkomst.

Antwoord:
De samenwerking met de externe partij heeft altijd een paritair karakter: de externe partij werkt intensief samen met interne experts van de Hanze, in co-creatie. Voorbeelden zijn borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
6

Onderwerp:
Rangorde contractdocumenten, Aanbestedingsdocument §2.2.1; Bijlage 3, artikel 2

Vraag:
Kunt u de rangorde van de contractdocumenten eenduidig vastleggen? §2.2.1 van het aanbestedingsdocument bepaalt dat de Nota van Inlichtingen prevaleert boven de bijlagen, terwijl artikel 2 van de conceptovereenkomst de raamovereenkomst boven de Nota van Inlichtingen plaatst.

Antwoord:
De overeenkomst zal in lijn worden gebracht met het aanbestedingsdocument.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
7

Onderwerp:
Indexatie, Bijlage 3, artikel 11

Vraag:
Welke specifieke CBS-Dienstenprijsindex, referentieperiode en berekeningswijze worden vanaf februari 2029 gehanteerd voor indexatie?

Antwoord:
Dit staat als volgt in de overeenkomst: De nettoprijzen van aangeboden dienstverlening staan gedurende de initiële looptijd van de overeenkomst vast. Indexatie kan jaarlijks worden toegepast bij verlenging na de initiële looptijd van 2 jaar. Verhoging van de nettoprijzen kan op verzoek van

Rijksoverheid

inschrijver en na toestemming van opdrachtgever, uitsluitend eenmaal per kalenderjaar. De tarieven kunnen vanaf februari 2029 jaarlijks worden aangepast op basis van de DPI (Dienstenprijsindex) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De geïndexeerde tarieven zijn alleen van toepassing op nieuwe Nadere Overeenkomsten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
8

Onderwerp:
Gewichten in het prijsmodel, Formulier D, rij 3 en rijen 7–10; Aanbestedingsdocument G2

Vraag:
Kunt u bevestigen dat de beoordelingsprijs wordt berekend als tweemaal het dagtarief van de partner, driemaal dat van de senior consultant, eenmaal dat van de junior consultant en eenmaal dat van de projectondersteuner? Hoe verhoudt dit zich tot de toelichting dat elke functie eenmalig per opdracht wordt ingezet?

Antwoord:
Dat klopt, de weging geeft aan hoe vaak een dagtarief wordt meegewogen. N.a.v. de Nota van Inlichtingen is Medior consultant toegevoegd en zijn junior consultant en projectondersteuner samengevoegd. De eerste zin in het Prijsmodel is verwijderd. Sommige functies worden zwaarder gewaardeerd omdat wij verwachten dat deze functies het meest (qua uren) worden ingezet.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
9

Onderwerp:
Dagtarief en all-in kosten, Aanbestedingsdocument G2, p. 20; Formulier D

Rijksoverheid

Vraag:
Betekent ‘all-in’ dat voorbereiding, analyse en evaluatie als gewerkte tijd tegen het aangeboden tarief mogen worden opgenomen, of moeten deze werkzaamheden zonder afzonderlijke tijdsbesteding in andere ingezette dagen zijn verdisconteerd?

Antwoord:
Voorbereiding, analyse en evaluatie zijn onderdeel van gewerkte tijd tegen het aangeboden tarief.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
10

Onderwerp:
Werkwijze bij minicompetities, Aanbestedingsdocument §1.3; Bijlage 3, artikel 1

Vraag:
Welke uitgangspunten gelden voor de minicompetities, waaronder beoordelingscriteria, gebruikelijke offertetermijnen en de mogelijkheid om gemotiveerd niet deel te nemen?

Antwoord:
Voor iedere minicompetitie wordt een uitvraag verzonden aan de drie raamcontractanten op basis waarvan de raamcontractant een nadere offerte indient. Deze nadere opdracht omvat een omschrijving van de behoefte met bijbehorende eisen en wensen, de planning en de wijze waarop de nadere opdracht wordt gegund. Gunning van de nadere opdrachten geschiedt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.

Onderwerp:

Rijksoverheid

11

Omvang van de raamovereenkomst, Aanbestedingsdocument §1.3 en §1.3.4; Bijlage 3, artikel 1.2

Vraag:
Wat zijn de geraamde en maximale totale opdrachtwaarde van de raamovereenkomst, inclusief verlengingen? Kunt u daarnaast een indicatie geven van het verwachte aantal, de omvang en de looptijd van nadere opdrachten?

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
12

Onderwerp:
Aanwezigheid en inzet van adviseurs, Aanbestedingsdocument G1.2, onderdeel Presentaties, p. 18

Vraag:
Dienen de aanwezige partner en/of senior consultant ook daadwerkelijk bij toekomstige nadere opdrachten te worden ingezet, en worden hierover bij de inschrijving toezeggingen verwacht?

Antwoord:
Ja, inzet van aanwezige partner en/of senior consultant bij toekomstige nadere opdrachten is gewenst, afhankelijk van de zwaarte van de opdracht. Toezegging hierover bij de inschrijving is eveneens gewenst.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Rijksoverheid

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
13

Onderwerp:
Beoordeling van de presentatie, Aanbestedingsdocument G1.1–G1.2, p. 18–19

Vraag:
Hoe worden de schriftelijke uitwerking en de presentatie gezamenlijk vertaald naar de scores voor G1.1 en G1.2? Wordt vóór de presentatie een voorlopige score vastgesteld, en welke invloed kan de presentatie daarop hebben?

Antwoord:
De schriftelijke uitwerking en de presentatie samen vormen de score. De beoordelaars zullen de schriftelijke uitwerkingen voorgaand aan de presentaties hebben beoordeeld.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
14

Onderwerp:
Lopende referentieopdrachten en opdrachtwaarde, Aanbestedingsdocument §3.2.2

Vraag:
Kan een nog lopende opdracht als referentie worden gebruikt indien de relevante werkzaamheden aantoonbaar naar tevredenheid zijn uitgevoerd? Heeft het minimumbedrag van €600.000 inclusief btw betrekking op de totale overeengekomen opdrachtwaarde of op de daadwerkelijk gerealiseerde waarde binnen de gevraagde referentieperiode?

Antwoord:
Nee, de referentieopdracht dient een afgeronde opdracht te zijn. Het minimumbedrag van €600.000 inclusief btw betreft det daadwerkelijk gerealiseerde opdrachtwaarde.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
15

Onderwerp:
Invulling geschiktheidseisen, Aanbestedingsdocument §3.2.2 sub a en b; §1.3.1

Vraag:
Mag één referentieopdracht worden gebruikt om zowel aan §3.2.2 sub a als sub b te voldoen? Moet de referentie onder sub b alle acht expertisegebieden uit §1.3.1 omvatten, of kan met een samenhangende selectie daarvan aan de eis worden voldaan?

Antwoord:
Ja voor beide referenties mogen dezelfde referentieopdracht worden gebruikt. De referentie onder sub b moet minimaal 4 expertisegebieden omvatten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
16

Onderwerp:
Geschiktheidsreferenties en kwaliteitsreferenties, Aanbestedingsdocument §3.2.2 en G1.2

Vraag:
Mogen de twee referentieopdrachten voor G1.2 dezelfde zijn als de referenties waarmee aan §3. 2.2 wordt voldaan? Gelden de eisen aan ouderdom, type opdrachtgever en opdrachtwaarde uit §3. 2.2 ook voor de referenties onder G1.2, of worden deze uitsluitend beoordeeld aan de hand van het bij G1.2 beschreven beoordelingskader?

Antwoord:
Ja de twee referentieopdrachten voor G1.2 mogen dezelfde opdrachten zijn als de referenties voor §3.2.2. G1.2 wordt uitsluitend beoordeeld op het beoordelingskader.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:

Rijksoverheid

Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
17

Onderwerp:
Verwacht detailniveau van de aanpak, Aanbestedingsdocument G1.1

Vraag:
Verwacht u bij G1.1 een overkoepelende aanpak voor de samenwerking binnen de raamovereenkomst, of een uitgewerkte aanpak voor een specifieke veranderopgave? Indien het laatste wordt beoogd, welke casus en uitgangspunten dienen alle inschrijvers daarbij te hanteren?

Antwoord:
Bij G1.1. vragen wij geen samenwerking met de andere twee raamcontractanten. We vragen inschrijver naar de visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling: willen inzicht krijgen hoe u een organisatie ondersteunt en hoe u daarbij te werk gaat, maar niet de specifieke context van de Hanze als uitgangspunt.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
18

Onderwerp:
Interne capaciteit en externe rol, Aanbestedingsdocument §1.3.1 en G1.1

Vraag:
Hoe zijn de interne organisatie en capaciteit voor organisatieontwikkeling ingericht, en welke rolverdeling voorziet u tussen interne professionals en externe adviseurs? Wat verstaat u daarbij concreet onder de gevraagde ‘executiekracht’?

Antwoord:
Er is een intern team van organisatieadviseurs (4 fte). Interne professionals en externe adviseurs werken in co-creatie samen, externe adviseurs voegen hun expertise toe aan interne professionals. Executiekracht is het toevoegen van uitvoeringskracht aan de beschikbare interne professionals.

Fase:
Inschrijffase

Rijksoverheid

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
19

Onderwerp:
Bestaande leiderschapsontwikkeling, Aanbestedingsdocument §1.3.2 en G1.1

Vraag:
Welke programma's, instrumenten of afspraken voor leiderschapsontwikkeling zijn reeds aanwezig of in uitvoering? Op welke leiderschapsniveaus en ontwikkelvragen verwacht u aanvullende inzet vanuit deze raamovereenkomst?

Antwoord:
Huis van leiderschapsontwikkeling is in ontwikkeling. Visie op Hanze leiderschap is in ontwikkeling. Een interne begeleiderspool voor MT's is beschikbaar. Inzet van de raamcontractanten is op het niveau van bestuur en hoger management.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
20

Onderwerp:
Prioriteiten bij de start, Aanbestedingsdocument §1.3.3 en G1.1

Vraag:
Welke concrete ontwikkelopgaven hebben bij aanvang van de raamovereenkomst in februari 2027 de hoogste prioriteit? Kunt u maximaal drie voorbeelden geven van vraagstukken die u naar verwachting als eerste via een minicompetitie zult uitvragen?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
21

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 6 (organogram)

Vraag:
U schrijft dat u "in 2025 voor zes thematische clusters en drie ondersteunende clusters" heeft gekozen en toont een organogram tot aan clusterniveau.
Vragen:
1. Kunt u ook de structuur onder het niveau van de clusters beschrijven (zoals teams, opleidingen, lectoraten en afdelingen), met per cluster het aantal fte, het aantal studenten en het aantal leidinggevenden?
2. Kunt u de situatie voorafgaand aan de herinrichting op dezelfde wijze weergeven?

Antwoord:
"1. Clusters bestaan uit managementteams met max. 12 personen, verdeeld over onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering.

2. Het oude organogram van de Hanze voor de herinrichting is toegevoegd als Bijlage 5."

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
22

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 6-7

Vraag:
U schrijft: "Om deze koers te realiseren is de organisatie heringericht", en u noemt leiderschap als

Rijksoverheid

hefboom en zelforganisatie als leidend principe (p. 7).
Vragen:
1. Welke managementlagen bestaan er nu tussen het College van Bestuur en de teams?
2. welke functies horen bij elke laag en wat is de span of control per laag?
3. Wat is hierin veranderd door de herinrichting?
4. Welke besluiten liggen bij het College van Bestuur, bij de clusterdirecteur en bij de teams?

Antwoord:
"1. Er is een vierlagige structuur: cvb-directeur - manager- team - individuele medewerker

2. Maximale span of support van directeuren: 12 managers. Maximale span of support van manager: 5 tot 6 teams van max. 12 medewerkers.

3. De span of support van een manager is vergroot door de herinrichting.

4. In het bestuursreglement is vastgelegd welke besluitvorming bij het CvB en bij de directeuren is belegd. Besluitvorming van teams vindt plaats binnen kaders van de Hanze. Geen zelfsturing, wel zelforganisatie. "

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
23

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 6, en Bijlage 1 (Strategisch Plan), p. 4 en p. 17

Vraag:
U schrijft dat de externe context wordt "gekenmerkt door demografische krimp", en het Strategisch Plan spreekt van een "overwegend dalende studenteninstroom".
Vragen:
1. Hoe groot is de daling van de instroom en van het totaal aantal studenten over de afgelopen vijf jaar (per jaar)?
2. Welke prognose hanteert u voor de komende zes jaar?
3. Op welke manier heeft u de gevolgen voor de formatie verwerkt in het financieel meerjarenperspectief voor 2027-2029?

Antwoord:
"1. Verwachte studentenaantal voor 2030 is 25.000 studenten. Nu heeft de Hanze 28.000 studenten.
2 en 3. De Hanze is een financieel gezonde hogeschool en die de deografische krimp via reguliere verloop kan opvangen en heeft geen bezuinigingsopgave voor de aankomende jaren. "

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
24

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 7, en Bijlage 1, p. 15 en 17

Vraag:
U schrijft dat de herinrichting "per september 2026 formeel geëffectueerd" is. Het Strategisch Plan noemt voor 2031 als resultaat dat "de herinrichting van onze organisatie is afgerond".
Vragen:
1. Welke concrete stappen zijn sinds 2025 gezet (zoals besluitvorming, plaatsing van leidinggevenden, leiderschaps- en teamprogramma's, pilots zelforganisatie en communicatie)?
2. Welke onderdelen zijn per september 2026 afgerond, welke staan open en tot wanneer loopt de implementatiefase?

Antwoord:
"1. Directeuren en managers zijn in positie gebracht per respectievelijk 1-1-2026 en 1-9-2026. Gefaseerde invoering van zelforganisatie is per 1-9-2026 gestart. Visie op verandercommunicatie wordt momenteel doorontwikkeld. Begeleiding van de nieuw gevormde MT's is gestart.

2. Implementatie herinrichting en zelforganisatie en leiderschap lopen tot respectievelijk 1-1-2028 en 1-1-2029. Hierna volgt overdracht aan de lijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
25

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.2, p. 6, en Bijlage 1, p. 17

Vraag:

Rijksoverheid

U schrijft dat u bij alle fases gebruikmaakt van "relevante data en theorie". Het Strategisch Plan noemt basisindicatoren zoals medewerkerstevredenheid en verzuim.
Vragen:
1. Welke meetgegevens zijn beschikbaar over de stand van de transitie (zoals medewerkerstevredenheid, verzuim, cultuur- of teammetingen en een nulmeting zelforganisatie)?
2. Is er een implementatieplan met mijlpalen en streefwaarden voor 2027-2029 en wilt u dat u met inschrijvers delen?

Antwoord:
"1. Deze meetgegevens zijn beschikbaar of in ontwikkeling, maar worden in deze fase van de aanbesteding niet gedeeld.

2. Nee, dat moet nog gemaakt worden.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
26

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.1, p. 4

Vraag:
U zoekt "externe expertise en executiekracht" om "de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting te versnellen" en u noemt acht expertisegebieden.
Vragen:
1. Waar ervaart u de grootste vertraging?
2. Kunt u specificeren wat u tot nu toe aan activiteiten heeft uitgevoerd voor organisatie-inrichting en wat daar de ervaringen mee waren?
2. Welke van de acht expertisegebieden krijgen in 2027 prioriteit?
3. Welke verhouding tussen adviseren en uitvoeren (zoals programmaleiding, begeleiding van teams en interim-capaciteit) verwacht u van de raamcontractanten?

Antwoord:
"1. De grootste uitdaging zit op gedrag en cultuur.

2. Fase 1 en 2 van de herinrichting betroffen de ontwerpfase. Proces van fase 1 en 2 worden nu geëvalueerd en zijn nog niet bekend.

2. De prioriteit in 2027 ligt op de expertisegebieden die borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept raken.

3. Voor de implementatie herinrichting ligt de nadruk voor de raamcontractanten op adviseren. Bij

Rijksoverheid

andere opdrachten kan dit anders zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
27

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 7, en Bijlage 1, p. 17

Vraag:
U schrijft: "Zelforganisatie als leidend principe voor onze manier van samenwerken". Het Strategisch Plan zegt dat een "kader voor zelforganisatie" een plek krijgt in het strategisch personeelsplan.
Vragen:
1. Wat verstaat u onder zelforganiserende teams (welk model, welke beslisruimte)?
2. Welk ‘type’ teams werken nu zelforganiserend (onderwijs, onderzoek, ondersteuning) en hoeveel teams zijn dat in per type en in totaal?

Antwoord:
"1. We hebben een uitvoeringskader Hanze zelforganisatie waarbij gebruik is gemaakt van theoretische bronnen en modellen.

2. Alle teams zijn in verschillende fases van zelforganiserend werken bezig.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
28

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.2, p. 5, en Bijlage 1, p. 17

Rijksoverheid

Vraag:
U schrijft: "Wij ondersteunen leidinggevenden actief in het ontwikkelen in hun leiderschap". Het Strategisch Plan wil de "kernwaarden hebben vertaald naar concreet gedrag".
Vragen:
1. Welke leiderschapsontwikkeling vindt er nu plaats in uw organisatie (programma, aanbieder, deelname) en voor hoeveel en welke leidinggevenden is dat?
2. Zijn de kernwaarden vertaald naar concrete verwachtingen en/of gedragsindicatoren, en kunt u die delen?

Antwoord:
"1. Huis van leiderschapsontwikkeling is in ontwikkeling. Visie op Hanze leiderschap is in ontwikkeling. Interne begeleiderspool voor MT's is beschikbaar. Inzet van de raamcontractanten is op het niveau van bestuur en hoger management.

2. Nee, deze zijn niet vertaald naar gedragsindicatoren.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
29

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 7, en §4 (G1.1), p. 17; Bijlage 1, p. 10

Vraag:
U noemt als één van de doelen versterken van de verbinding onderwijs, onderzoek en werkveld. Het Strategisch Plan beschrijft in dat licht voor 2031 onder andere "tien werkende innovatiewerkplaatsen".
Vragen:
1. Hoeveel innovatiewerkplaatsen en leergemeenschappen bestaan er nu?
2. Hoe zijn ze belegd in de clusterstructuur (eigenaar, financiering, aansturing)?
3. Welke knelpunten ervaren onderwijs, onderzoek en werkveld in de samenwerking?
4. Valt de implementatie van het Hanze Leerconcept binnen de scope van deze raamovereenkomst?

Antwoord:
"1. Deze informatie is niet relevant in deze fase van de aanbesteding.

2. Deze informatie is niet relevant in deze fase van de aanbesteding.

3. Hiervoor is een knelpuntenanalyse gemaakt in het kader van fase 1 en 2 van de herinrichting.

4. Ja, dat valt binnen de scope.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
30

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4 (G1.1), p. 17; Bijlage 1, p. 4 en 17

Vraag:
U vraagt in G1.1 om in te gaan op het "verandervermogen van een organisatie". Het Strategisch Plan noemt ook AI, NIS2, bezuinigingen en het Hanze Leerconcept.
Vragen:
1. Hoe definieert u ‘verandervermogen’?
2. Welke andere veranderprogramma's lopen in 2027-2029 gelijktijdig en hoe wordt de veranderbelasting voor teams gemonitord?

Antwoord:
"1. Opdrachtgever is benieuwd hoe inschrijver hier zelf invulling aan geeft.

2. Hanze Leer Concept en organisatieontwikkeling.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
31

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.2 en §1.3, p. 4; Bijlage 3 (Concept Raamovereenkomst), partijen

Vraag:
U schrijft dat opdrachten kunnen komen vanuit het College van Bestuur of "in opdracht van de directeur van een cluster". De conceptovereenkomst noemt een lid van het College van Bestuur als vertegenwoordiger.

Rijksoverheid

Vragen:
1. Wie is bij een nadere overeenkomst voor een cluster de formele opdrachtgever en budgethouder en wie tekent?
2. Wie besluit dat een behoefte via een minicompetitie als opdracht wordt uitgezet?

Antwoord:
"1. Een directeur is opdrachtgever en budgethouder. Opdrachten boven de €50.000,- excl. btw moeten goedgekeurd en ondertekend worden door het College van Bestuur.

2. Het besluit om een opdracht via een minicompetitie uit te laten voeren, wordt genomen door een interne opdrachtgever (en zo nodig geaccordeerd door het CvB). De procesbegeleiding van een mini-competitie wordt gedaan door de afdeling inkoop.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
32

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4, p. 18 (beoordelingsteam), en §1.3.3, p. 6-7

Vraag:
U noemt in het beoordelingsteam een programmadirecteur en een programmamanager Organisatieontwikkeling.
Vragen:
1. Bestaat er een centraal transitieteam of programma Organisatieontwikkeling? Zo ja, wat zijn de samenstelling, het mandaat en de stuurgroep en wat is de positie ten opzichte van het College van Bestuur en de clusterdirecteuren?
2. Welke regie voert dit team over de herinrichting en over de inzet van externe adviseurs?

Antwoord:
"1. Ja, een programmateam. Dat is uitgewerkt in ons programma projectmanagement. Lid CvB is voorzitter stuurgroep en directeuren zijn lid van de stuurgroep.

2. Voorstellen van programmateam worden voorgelegd aan stuurgroep. Er wordt door het programmateam geen regie gevoerd over de inzet van externe adviseurs.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:

Rijksoverheid

Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
33

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3, p. 4

Vraag:
U schrijft dat opdrachten kunnen worden uitgezet op het niveau van de instelling of van een organisatieonderdeel.
Vragen:
1. Haakt iemand van het centrale programma of van de ondersteunende diensten aan bij de uitvraag, de beoordeling van offertes, de aansturing van de uitvoering en de evaluatie, als het gaat om een opdracht die door een clusterdirecteur wordt uitgezet?
2. Zo ja, is dit aanhaken verplicht en welke rol heeft diegene ten opzichte van de externe adviseur?

Antwoord:
1. en 2. Afhankelijk van de inhoud van de minicompetitie sluiten noodzakelijke stakeholders aan.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
34

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3, p. 4 (drie leveranciers)

Vraag:
U wilt drie leveranciers contracteren die telkens via een minicompetitie een opdracht kunnen krijgen.
Vragen:
1. Hoe borgt u samenhang als meerdere clusters tegelijk met verschillende raamcontractanten werken (gezamenlijk kader, uitwisseling van leerervaringen, afstemming van werkwijzen)?
2. Verwacht de Hanze samenwerking tussen de drie raamcontractanten?

Antwoord:
"1. Borging samenhang ligt binnen het cluster Advies, Beleid en Kwaliteit.

Rijksoverheid

2. Ja, indien nodig en waar relevant.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
35

Onderwerp:
Bijlage 3 (Concept Raamovereenkomst), artikel 3.2 (het document heeft geen paginanummers)

Vraag:
U schrijft dat partijen de uitvoering evalueren aan de hand van "nader overeen te komen prestatie indicatoren".
Vraag: Wie voert het contractmanagement uit, welke indicatoren ziet u voor zich, wanneer worden ze vastgesteld en welke gevolgen hebben uitkomsten voor toekomstige minicompetities?

Antwoord:
Het contractmanagement van de raamovereenkomst ligt bij het cluster Advies, Beleid en Kwaliteit. De prestatieindicatoren worden afgestemd per minicompetitie. In onderling overleg tussen opdrachtgever en inschrijver worden, na gunning, de definitieve KPI's, en de vereiste prestatiescores vastgesteld.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
36

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 6 (organogram)

Vraag:
Het organogram toont de hogeschoolmedezeggenschapsraad naast het College van Bestuur.
Vraag: Op welke manier zijn de hogeschoolmedezeggenschapsraad en de medezeggenschap op

Rijksoverheid

clusterniveau betrokken bij opdrachten over inrichting en cultuur?

Antwoord:
Conform het reglement medezeggenschap heeft de HMR instemming dan wel adviesrecht.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
37

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4, p. 18

Vraag:
Het beoordelingsteam van de inschrijvingen op deze aanbesteding bestaat uit de bestuurssecretaris, een organisatieadviseur, de programmadirecteur en de programmamanager Organisatieontwikkeling.
Vraag: Zijn bestuursleden en/of clusterdirecteuren, als toekomstige opdrachtgevers, betrokken bij de beoordeling of bij de presentaties?

Antwoord:
Nee, het beoordelingsteam bestaat uit de 4 genoemde functionarissen als afvaardiging van de opdrachtgevers van de Hanze.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
38

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3, p. 4

Vraag:

Rijksoverheid

Het aanbestedingsdocument beschrijft minicompetities voor adviesopdrachten.
Vraag: Welke criteria, weging en reactietermijnen hanteert u bij deze minicompetities?

Antwoord:
Voor iedere minicompetitie wordt een uitvraag verzonden aan de drie raamcontractanten op basis waarvan de raamcontractant een nadere offerte indient. Deze nadere opdracht omvat een omschrijving van de behoefte met bijbehorende eisen en wensen, de planning en de wijze waarop de nadere opdracht wordt gegund. Gunning van de nadere opdrachten geschiedt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
39

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.1, p. 4-5

Vraag:
U wilt vervolgprojecten "één op één [te] kunnen gunnen" aan dezelfde raamcontractant.
Vraag: Onder welke voorwaarden (aard, omvang, fase, maximale waarde) kunt u een vervolgopdracht één op één gunnen en wie besluit of het inderdaad om een vervolgopdracht gaat?

Antwoord:
Dit zal voorafgaand bij elke minicompetitie bekend worden gemaakt.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
40

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3, p. 4

Rijksoverheid

Vraag:
In het aanbestedingsdocument hebben we geen geraamde omzetwaarde aangetroffen.
Vraag: Welke omvang (bedrag) verwacht u in de totale looptijd en wat was de omvang in de afgelopen 3 jaar voor vergelijkbaar advies?

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
41

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3, p. 4

Vraag:
In Europese openbare aanbestedingen is het verplicht om een maximale waarde op te nemen waarboven de (raam)overeenkomst vervalt. Een dergelijke maximale waarde hebben we in de stukken niet aangetroffen.
Vraag: Wilt u alsnog een maximale waarde opnemen in de aanbestedingsstukken en bij die maximale waarde aangeven welk percentage (meer dan 100%, vaak rond 120%) van de geraamde opdrachtwaarde het is.

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
42

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §2.7 sub 16, p. 12

Vraag:
U gaat in §2.7 sub 16 in op voorkennis van inschrijvers.
Vragen:
1. Hebben externe partijen u ondersteund bij de voorbereiding van deze aanbesteding?
2. Hebben externe partijen u ondersteund bij de herinrichting van de organisatie?
3. Voor een gelijke informatiepositie van alle inschrijvers: wilt u de onderliggende documenten van de herinrichting (zoals rapportages, evaluaties en medewerkersonderzoeken) via de Nota van Inlichtingen aan alle inschrijvers ter beschikking stellen?

Antwoord:
"1. Bij de voorbereiding van deze aanbesteding zijn er geen externe partijen betrokken geweest.

2. Ja, bij de herinrichting zijn externe partijen betrokken geweest.

3. Nee, in deze fase van de aanbesteding is dat niet relevant. We vragen inschrijver naar de visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling en niet specifiek voor de Hanze. Bij een minicompetitie worden alle relevante informatie en stukken gedeeld."

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
43

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §3.2.2, p. 15, en §4 (G1.2), p. 18; Formulier B

Vraag:
U vraagt om referenties bij een "kennisinstelling" en een "vergelijkbare kennisinstelling", en om twee referentieopdrachten bij G1.2.
Vraag: Zijn de twee referenties bij G1.2 dezelfde als de referentie(s) op Formulier B, of kunnen dat

Rijksoverheid

ook andere referenties zijn?

Antwoord:
De referenties voor G1.2 en Formulier B mogen zowel dezelfde referenties zijn als andere referenties.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
44

Onderwerp:
Formulier D; Aanbestedingsdocument, §4 (G2), p. 20, en §2.7 sub 14, p. 12

Vraag:
Formulier D hanteert gewichten van 2 (partner), 3 (senior consultant), 1 (junior consultant) en 1 (projectondersteuner) en heeft een kolom Toelichting.
Vragen:
1. Waarop heeft u de gewichten gebaseerd?
2. Wat verwacht u te lezen in de kolom Toelichting toegestaan, mede gelet op §2.7 sub 14, en hoe beoordeelt u de inhoud van inschrijvers in die kolom?

Antwoord:
"1. Sommige functies worden zwaarder gewaardeerd omdat wij verwachten dat deze functies het meest (qua uren)worden ingezet.

2. De toelichting in de kolommen is ter kennisgeving en biedt duidelijkheid bij de uitvoering van de nadere opdrachten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
45

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §2.7 sub 1, p. 11

Vraag:
U verwijst naar "het Programma van Eisen". Dit document is niet in de stukken aangetroffen.
Vraag: Kunt u (potentiële) inschrijvers alsnog voorzien van het Programma van Eisen en toestaan dat zij daarover nieuwe vragen stellen voor de tweede Nota van Inlichtingen?

Antwoord:
Er is geen Programma van Eisen, dit wordt aangepast in het aanbestedingsdocument.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
46

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4, p. 17, en §2.2.1, p. 8

Vraag:
U schrijft dat G1.1 maximaal 2 pagina's beslaat omvat. Op die twee pagina's wilt u vier verplichte onderwerpen besproken zien waar u veel waarde aan hecht, gezien het gewicht van 50 punten.
Vraag:
1. Om een inhoudelijk zorgvuldig antwoord op die vier onderwerpen te kunnen geven verzoeken we u de omvang voor G1.1 te verruimen naar vier (4) pagina's.
2. Hebben de vier onderwerpen een gelijk gewicht in de beoordeling?

Antwoord:
"1. Nee, het max. aantal pagina's blijft gehandhaafd.

2. Het gaat hier om vier aspecten waarop inschrijver ten minste in moet gaan. In het beoordelingskader is vervolgens beschreven waar op wordt gelet tijdens de beoordeling."

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
47

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4, p. 17

Vraag:
U schrijft: "Ga ten minste in op de volgende aspecten", en vraagt u om een aanpak voor een kennisinstelling en voor de ondersteuning van de Hanze. Op grond van de stukken en van openbare informatie ontkomen we niet aan het doen van aannames om een dergelijke aanpak op te baseren.
Vragen:
1. Verwacht u een algemene aanpak voor kennisinstellingen of specifiek een plan voor de Hanze voor de eerste twee jaar?
2. Gaat u akkoord met aannames over de Hanze, enkel om een aanpak inzichtelijk te maken, aannames die inschrijvers die op dit moment geen leverancier van u zijn, niet hebben kunnen verifiëren?

Antwoord:
"1. We vragen inschrijver naar de visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling en niet specifiek voor de Hanze.

2. Omdat er een generieke aanpak wordt uitgevraagd zijn aannames over de Hanze niet nodig."

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
48

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4, p. 18-19

Vraag:
U schrijft dat "Aanvullingen op of aanpassingen van de inschrijving tijdens de presentatie zijn niet toegestaan", en dat elk lid van het beoordelingsteam een waarde "beoordeelt per onderdeel".
Vragen:
1. Wordt de score voor G1.1 en G1.2 vastgesteld op basis van het schriftelijke stuk én de presentatie samen? Zo ja, welk gewicht heeft de presentatie?
2. Bepalen de beoordelaars hun score voor G1.1 en G1.2 vóór of ná de presentatie, en is er een consensusbespreking? Zo ja, op welk moment vindt die plaats?
3. Zo nee (de score voor G1.1 en G1.2 wordt níet vastgesteld op basis van het schriftelijke stuk en

Rijksoverheid

de presentatie samen), welke plek heeft dan de presentatie in de totale beoordeling van de kwalitatieve onderdelen van de inschrijving en hoe komt u tot een score voor de presentatie?

Antwoord:
"1. De schriftelijke uitwerking en de presentatie samen vormen de score. Er is geen aparte score voor de schriftelijke uitwerking en de presentatie.

2.De beoordelaars zullen de schriftelijke uitwerkingen voorgaand aan de presentaties hebben beoordeeld.

3. n.v.t.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
49

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §2.1, p. 8, en §4, p. 18

Vraag:
U schrijft dat het materiaal "integraal onderdeel van de inschrijving" vormt en dat "de partner of senior consultant aanwezig [te] zijn".
Vragen:
1. Mogen slides voorbeelden, visuals of cases bevatten die niet in G1.1 en G1.2 staan, mits consistent met de tekst daarvan?
2. Hoe lang en door wie worden de opnames bewaard?

Antwoord:
"1. Ja, toelichtende visuals zijn toegestaan, met nadruk gaat het om een nadere toelichting en verduidelijking van de ingediende uiteenzettingen. De inhoud van de presentatie dient consistent te zijn met deze ingediende schriftelijke uiteenzettingen. Dat wil zeggen dat nieuwe voorbeelden of andere referentiecases niet zijn toegestaan.

2. De opnamen worden door de inkoopadviseur bewaard tot aan de definitieve gunning.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
50

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §3.2.2 sub a, p. 15

Vraag:
U schrijft dat een referentie een "opdrachtwaarde van minimaal €600.000,- (incl. btw)" moet hebben.
Vraag: Is een lopende opdracht toegestaan, vooropgesteld dat de vereiste opdrachtwaarde op het moment van inschrijven is gerealiseerd?

Antwoord:
Nee, de referentieopdracht dient een afgeronde opdracht te zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
51

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §3.2.2 sub b, p. 15, en §1.3.1, p. 4

Vraag:
U schrijft dat de referentie moet zijn verricht "zoals omschreven in de scope in paragraaf 1.3.1".
Vraag: Opdrachten bij verschillende organisaties zijn nooit een-op-een hetzelfde. Geen twee organisaties zijn immers hetzelfde, ook als ze tot dezelfde sector behoren. Interpreteren we 3.2.2 sub b in dat licht juist dat de referentieopdracht vergelijkbaar moet zijn en niet identiek?

Antwoord:
Klopt, een vergelijkbare referentieopdracht.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:

Rijksoverheid

Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
52

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4 (G1.2), p. 18

Vraag:
U schrijft: "hoe uw organisatie verandertrajecten succesvol heeft geïmplementeerd" en beoordeelt "hoe dit concreet wordt aangetoond".
Vragen:
1. Is een nog lopende opdracht toegestaan?
2. Kunnen we een referentie anonimiseren uit oogpunt van vertrouwelijkheid?

Antwoord:
"1. Nee, een lopende opdracht is niet toegestaan.

2. Dat is toegestaan voor G1.2. Als referentie voor de minimumeis is dit niet toegestaan."

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
53

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §2.3, p. 9, §1.3, p. 4, §5.3, p. 21; Aankondiging, p. 3

Vraag:
U schrijft in §2.3 dat "de inschrijver met de hoogste score" de opdracht gegund krijgt, in §1.3 dat u drie leveranciers contracteert. De aankondiging vermeldt "Maximumaantal deelnemers: 3".
Vragen:
1. Klopt onze aanname dat de drie hoogst scorende inschrijvers raamcontractant worden?
2. Wat gebeurt als minder dan drie inschrijvers de ondergrens van 40 punten halen?
3. Wat gebeurt er bij een gelijke score op plaats 3?

Antwoord:
"1. Dat is correct.

2. Dan worden er gegund aan minder dan 3 raamcontractanten.

Rijksoverheid

3. Dan geldt de procedure zoals omschreven in paragraaf 5.3.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
54

Onderwerp:
Formulier D Prijsmodel

Vraag:
U schrijft: "Uitgangspunt is dat elke functie eenmalig wordt ingezet per opdracht".
Vragen:
1. Wat bedoelt u precies met "Uitgangspunt is dat elke functie eenmalig wordt ingezet per opdracht"?
2. Hoeveel uur telt een dag (om een dagtarief te kunnen bepalen) en vallen reistijd en voorbereiding binnen dat aantal uren?
3. Hoe toetst u "marktconform" voor aanvullende functies.
4. Hanteert u in de minicompetitie dezelfde gewichten als op het Prijsmodel voor deze aanbesteding?

Antwoord:
"1. Deze opmerking wordt verwijderd.

2. Een dag telt 8 uren. Alle opgegeven prijzen dienen 'all-in' te zijn. Alle benodigde faciliteiten en randvoorwaarden die nodig zijn om de gevraagde dienstverlening uit te voeren dienen door inschrijver te worden verzorgd. Zoals reis- en verblijfskosten, parkeerkosten, kosten voor administratie, salaris, vervanging, facturering, (management)rapportages, overhead, apparatuur, certificaten, verzekeringen, advisering, voorbereiding, evaluatie/terugkoppeling en alle overige kosten benodigd voor de uitvoering van deze opdracht.

3. Inschrijver gaat akkoord met de volgende definitie en toepassing van marktconformiteit: Het verrichten van vooraf beschreven prestaties tegen een prijs- en kwaliteitsniveau in overeenstemming met de heersende economische principes en regels van de vrije markt (systeem van vraag en aanbod) in een min of meer vergelijkbare situatie. Onder vergelijkbare situatie verstaat Opdrachtgever in ieder geval, vergelijkbare opdrachtwaarde, vergelijkbare productspecificaties, vergelijkbare service en dienstverlening, en transparantie (open calculatie, onderliggende offertes leverancier(s)) binnen een opdracht. Indien Inschrijver in één kalenderjaar tot 4 maal toe meer dan 10% duurder is dan de prijs van minimaal twee andere marktpartijen, dan staat het de Opdrachtgever vrij het contract te ontbinden zonder jegens Inschrijver gehouden te zijn tot het betalen van enige (schade)vergoeding terzake.

4. Per minicompetitie wordt meegegeven: een omschrijving van de behoefte met bijbehorende eisen en wensen, de planning en de wijze waarop de nadere opdracht wordt gegund. Gunning van

Rijksoverheid

de nadere opdrachten geschiedt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
55

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §4 (G2), p. 20

Vraag:
U schrijft dat alle opgegeven prijzen ‘all-in’ moeten zijn.
Vraag: Voor sommige elementen van dienstverlening, zoals assessments, licenties, meetinstrumenten, trainingsmateriaal, locaties en catering, geldt dat die niet vooraf te bepalen zijn (die hangen immers af van de invulling van een nadere opdracht). Kunt u bevestigen dat dergelijke kosten per nadere opdracht besproken en separaat gefactureerd worden?

Antwoord:
Dat is akkoord.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
56

Onderwerp:
Bijlage 3, Concept Raamovereenkomst, algemeen

Vraag:
De conceptovereenkomst bevat geen bepaling over intellectueel eigendom, terwijl §2.7 sub 12 (p. 12) voorbehouden uitsluit.
Vragen:
1. Kunt u bevestigen dat methodieken, instrumenten en bestaand materiaal van opdrachtnemer

Rijksoverheid

intellectueel eigendom blijven van opdrachtnemer?
2. Kunt u in de conceptovereenkomst specificeren (definitief vast te stellen in overleg) welk gebruiksrecht (licenties) de Hanze krijgt?

Antwoord:
"1. Dat is correct.

2. Er is geen ondersteuning met IT middelen uitgevraagd.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
57

Onderwerp:
Bijlage 3, artikel 9, en Aanbestedingsdocument, §3.2.1, p. 14

Vraag:
U schrijft dat opdrachtnemer zich adequaat verzekert voor "beroepsaansprakelijkheid", terwijl §3. 2.1 alleen een bedrijfsaansprakelijkheidsverzekering met minimumsommen noemt.
Vraag: Welke minimumdekking vraagt u voor beroepsaansprakelijkheid?

Antwoord:
De beperking van de aansprakelijkheid in artikel 5 van de overeenkomst geldt voor beide vormen van aansprakelijkelijkheid.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
58

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3, p. 7, en Bijlage 1, p. 17

Rijksoverheid

Vraag:
Het Strategisch Plan noemt medewerkerstevredenheid en verzuim als basisindicatoren.
Vragen:
1. Welke instrumenten gebruikt u nu voor het meten van medewerkerstevredenheid, verzuim en cultuur (naam, frequentie, eigenaar)?
2. Mag opdrachtnemer eigen instrumenten inzetten voor deze of andere indicatoren?

Antwoord:
"1. De instrumenten van de gecontracteerde partner voor het uitvoeren van werkbelevingsonderzoeken.

2. Nee, want Hanze heeft een gecontracteerde partner voor het uitvoeren van werkbelevingsonderzoeken.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
59

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, paragraaf 2.4.1

Vraag:
U schrijft dat de inschrijving moet bestaan uit de volgende rechtsgeldig ondertekende documenten: Formulier A (UEA), Formulier B (referenties), Formulier (verklaring geen Russische betrokkenheid), Gunningscriteria (kwaliteit en prijs).
Vraag: Klopt onze aanname dat alleen de formulieren A/B/C rechtsgeldig ondertekend moeten worden en dat de gunningscriteria kwaliteit (eigen format) en prijs (formulier D heeft geen ondertekenblok) niet ondertekend hoeven worden?

Antwoord:
Dat is correct.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
60

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, paragraaf 2.4.1 en formulier A, UEA

Vraag:
Kunt u bevestigen dat een onderaannemer waarop geen beroep wordt gedaan voor de geschiktheidseisen (maar die uitsluitend ingezet wordt voor de uitvoering van de opdracht, categorie IID in het UEA) geen UEA hoeft in te dienen?

Antwoord:
Dat is correct.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
61

Onderwerp:
Formulier A, UEA

Vraag:
Kunt u voor de zekerheid (opdrachtgevers gaan hier namelijk verschillend mee om, weten we uit ervaring) bevestigen dat onderaannemers die een UEA invullen onderdeel IV niet hoeven invullen? Kunt u dus ook bevestigen dat uitsluitend de hoofdaannemer onderdeel IV invult?

Antwoord:
Dat is correct.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
62

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Pag. 3-4, par. 1.3, Contractwaarde

Vraag:
Kan opdrachtgever inzicht geven in de totale geraamde contractwaarde gedurende de looptijd van de raamovereenkomst en de onderliggende uitgangspunten van deze raming?

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
63

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Pag. 3, par. 1.3,

Vraag:
Kan opdrachtgever aangeven hoeveel opdrachten jaarlijks via minicompetities worden verwacht en wat de gemiddelde omvang van deze opdrachten is?

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
64

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Pag. 4, par. 1.3.1, Verdeling expertise

Vraag:
Kan opdrachtgever een indicatieve verdeling geven van de verwachte adviesvraag over de genoemde expertisegebieden?

Antwoord:
Nee, dat kunnen wij niet op voorhand zeggen.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
65

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Pag. 4-5, selectie minicompetitie

Vraag:
Op basis van welke criteria worden opdrachtnemers uitgenodigd voor een minicompetitie?

Antwoord:
Voor iedere minicompetitie wordt een uitvraag verzonden aan de drie raamcontractanten op basis waarvan de raamcontractant een nadere offerte indient. Deze nadere opdracht omvat een omschrijving van de behoefte met bijbehorende eisen en wensen, de planning en de wijze waarop de nadere opdracht wordt gegund. Gunning van de nadere opdrachten geschiedt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
66

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Pag. 4, Veranderopgaven

Vraag:
Kan opdrachtgever aangeven welke veranderopgaven momenteel de hoogste prioriteit hebben binnen Hanze?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
67

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Par. 1.3.1 Scope, Bestaande adviesrelaties en kennisvoorsprong

Vraag:
Kan opdrachtgever aangeven of externe adviesorganisaties betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van de huidige strategie, organisatie-inrichting, veranderagenda of het Hanze Leerconcept? Indien ja, op welke onderdelen en welke bedrijven zijn daarbij betrokken?

Antwoord:
Ja er zijn externe adviseurs betrokken geweest bij de herinrichting. Er zijn geen externe adviseurs betrokken geweest bij ontwikkeling van de huidige strategie en het Hanze Leerconcept.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
68

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Par. 1.3.1 Scope, Vervolgopdrachten

Vraag:
In welke mate verwacht opdrachtgever dat toekomstige opdrachten bestaan uit vervolgwerk op reeds uitgevoerde advies- en verandertrajecten?

Antwoord:
Dat varieert per opdracht. In 2027 zullen er nog vervolgopdrachten zijn, daarna verwachten wij nieuwe opdrachten

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
69

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Par. 1.3.1 Scope,

Vraag:
Welke maatregelen zijn getroffen om eventuele kennis- of informatievoordelen van reeds betrokken adviseurs te neutraliseren?

Antwoord:
In G.1.1 vragen wij een generieke aanpak voor een kennisinstelling en bij G1.2 mag de Hanze niet

Rijksoverheid

als referent worden ingezet. Bij de voorbereiding van de aanbesteding zijn geen externe adviseurs betrokken geweest.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
70

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Gunningshoofdstuk

Vraag:
Kan opdrachtgever aangeven uit welke functionele rollen de beoordelingscommissie bestaat?

Antwoord:
Ja, dat staat aangegeven in hoofdstuk 4 onder de titel 'beoordelingsteam'.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
71

Onderwerp:
Document 1 - Aanbestedingsdocument Organisatieadvies 1.0.pdf, Gunningshoofdstuk, Toekomstige opdrachtgevers

Vraag:
Worden de inschrijvingen beoordeeld door personen die naar verwachting tevens opdrachtgever zullen zijn bij toekomstige minicompetities?

Antwoord:
Nee.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
72

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Strategisch Plan, Verandercapaciteit

Vraag:
Waar verwacht Hanze de grootste behoefte aan externe verandercapaciteit?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
73

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Organisatie, Externe expertise

Vraag:
Op welke thema's verwacht opdrachtgever de grootste behoefte aan externe adviescapaciteit?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
74

Onderwerp:
Document 3 - Bijlage 2 - Hanze Leerconcept.pdf, Grootste verandering

Vraag:
Welke onderdelen van het leerconcept vragen volgens Hanze de grootste organisatorische verandering?

Antwoord:
Innovatiewerkplaatsen.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
75

Onderwerp:
Document 3 - Bijlage 2 - Hanze Leerconcept.pdf, Externe ondersteuning

Vraag:
Is bij de ontwikkeling van het Hanze Leerconcept gebruikgemaakt van externe adviseurs of adviesorganisaties? Indien ja, op welke onderdelen en door welke organisatie is dit uitgevoerd?

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Rijksoverheid

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
76

Onderwerp:
Document 3 - Bijlage 2 - Hanze Leerconcept.pdf, Externe veranderondersteuning

Vraag:
Op welke onderdelen verwacht opdrachtgever de grootste behoefte aan externe veranderkundige ondersteuning?

Antwoord:
Dat is nog niet bekend.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
77

Onderwerp:
Document 3 - Bijlage 2 - Hanze Leerconcept.pdf, KPI's

Vraag:
Welke succesindicatoren hanteert opdrachtgever voor de implementatie van het Hanze Leerconcept?

Antwoord:
Betaalbaarheid, doceerbaarheid, organiseerbaarheid en studeerbaarheid.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
78

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Missie en Visie, Ontwikkelproces

Vraag:
Kan opdrachtgever toelichten hoe het Strategisch Plan 2026-2031 tot stand is gekomen en welke interne en externe stakeholders hierbij betrokken zijn geweest?

Antwoord:
Het Strategisch Plan is door de Hanze zelf geschreven en er zijn interne stakeholders betrokken geweest.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
79

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Organisatie, kritische veranderopgaven,

Vraag:
Welke onderdelen van het strategisch plan beschouwt opdrachtgever als de meest kritische veranderopgaven voor de komende drie jaar?

Antwoord:
Innovatiewerkplaatsen, Hanze Leerconcept en herinrichting.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
80

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Organisatie, Implementatierisico's

Vraag:
Welke onderdelen van de strategie kennen momenteel de grootste implementatierisico's?

Antwoord:
Hanze Leerconcept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
81

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Organisatieontwikkeling,, Leiderschap

Vraag:
Welke leiderschapsvraagstukken ziet Hanze als cruciaal voor het realiseren van de strategische koers?

Antwoord:
Uitvoering geven aan de Hanze strategie middels leidinggeven aan zelforganiserende teams.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:

Rijksoverheid

Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
82

Onderwerp:
Document 2 - Bijlage 1 - Hanze Strategisch Plan 2026-2031.pdf, Ketensamenwerking

Vraag:
Op welke onderdelen verwacht Hanze ondersteuning bij samenwerking tussen organisatieonderdelen en ketenpartners?

Antwoord:
Hier wordt momenteel geen advies op gevraagd.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
83

Onderwerp:
Omvang van de aanbesteding

Vraag:
Kunt u een indicatie geven van de omvang van de behoefte aan advies/ondersteuning in het kader van deze opdracht?

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
84

Onderwerp:
Bijlage 3; Conceptovereenkomst

Vraag:
In artikel 5 is een boetebepaling opgenomen. Kunt u verduidelijken wanneer deze van toepassing is?

Antwoord:
Artikel 5 kent geen boetebepaling.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
85

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; pag. 20; G2 Prijs

Vraag:
Er is een opsomming opgenomen in het prijsformulier en Inschrijfleidraad van vier functies. Deze zijn niet limitatief. Aan welke functies moeten wij nog meer denken?

Antwoord:
De volgende zin wordt verwijderd: De onderstaande functies zijn niet limitatief.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:

Rijksoverheid

Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
86

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; pag. 18; 4 Gunningscriteria

Vraag:
Voor G1.2 is een maximaal van twee A4 afgegeven. Het aangeleverde format formulier B is zonder inhoud in opzet al twee A4. Zien wij het goed dat het maximaal twee A4 per referentie is (gezien de opzet van het format), dus voor twee referenties een totaal van vier A4?

Antwoord:
Formulier B wordt gebruikt voor het het indienen van de geschikheidseisen zoals omschreven bij 3.2.2. Voor Formulier B wordt er geen maximaal aantal pagina's gevraagd, dit formulier wordt niet beoordeeld door het beoordelingsteam maar getoetst en mogelijk geverifieerd door de inkoopadviseur. Voor gunningscriterium G1.2 worden max. 2 pagina's uitgevraagd voor alle twee referentieopdrachten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
87

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 2.4.2. Na inschrijving in te dienen documenten

Vraag:
Kunt u bevestigen dat de tevredenheidsverklaring van de ingediende referenties pas na uw verzoek aangeleverd hoeven te worden?

Antwoord:
Dat is correct.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
88

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 3.2.2. subeisen

Vraag:
Kunnen lopende opdrachten meetellen wanneer binnen de afgelopen drie jaar minimaal dit bedrag naar tevredenheid is uitgevoerd?

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
89

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3.2 en 1.3.3.

Vraag:
a) Aan welke resultaten en indicatoren beoordeelt de Hanze de bijdrage van externe ondersteuning aan de organisatieontwikkeling?
b) Welke verwachtingen gelden voor kennisoverdracht en het versterken van het interne verandervermogen?

Antwoord:
"a. Dat wordt vastgesteld per nadere opdracht.

b. Interne professionals en externe adviseurs werken in co-creatie samen, externe adviseurs voegen hun expertise toe aan interne professionals. Kennisoverdacht en coaching vindt plaats in het werk.

Fase:
Inschrijffase

Rijksoverheid

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
90

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3. Werkwijze minicompetities

Vraag:
Zijn raamcontractanten verplicht op iedere uitvraag in te schrijven, of kunnen zij zonder gevolgen voor hun positie binnen de raamovereenkomst gemotiveerd afzien van deelname?

Antwoord:
Het staat raamcontractanten vrij om gemotiveerd af te zien van deelname, dit heeft geen gevolgen voor hun positie binnen de raamovereenkomst.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
91

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3. Werkwijze minicompetities

Vraag:
Welke spelregels gelden voor de minicompetities, in het bijzonder voor de uitnodiging van raamcontractanten, de beoordelingscriteria en de reactietermijnen?

Antwoord:
Voor iedere minicompetitie wordt een uitvraag verzonden aan de drie raamcontractanten op basis waarvan de raamcontractant een nadere offerte indient. Deze nadere opdracht omvat een omschrijving van de behoefte met bijbehorende eisen en wensen, de planning en de wijze waarop de nadere opdracht wordt gegund. Gunning van de nadere opdrachten geschiedt op basis van de beste prijs-kwaliteitverhouding.

Rijksoverheid

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
92

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3.3. Hanze leerconcept

Vraag:
Welke ondersteuning bij de implementatie van het Hanze Leerconcept valt binnen de raamovereenkomst? Betreft dit organisatorische voorwaarden, leiderschap en samenwerking, of ook onderwijskundig ontwerp, curriculumontwikkeling en professionalisering van docenten en onderzoekers?

Antwoord:
Dit betreft organisatorische voorwaarden, leiderschap en samenwerking. Het betreft niet onderwijskundig ontwerp, curriculumontwikkeling en professionalisering van docenten en onderzoekers.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
93

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3.3. Situatie Hanze

Vraag:
a) Welke onderdelen van de herinrichting zijn bij aanvang van de raamovereenkomst naar verwachting gerealiseerd?
b) Per september 2026 is de Hanze formeel heringericht. Op welke wijze heeft u in het toewerken naar deze herinrichting uw visie op organisatieontwikkeling in de praktijk gebracht? Bijv. ‘wederkerigheid', ‘leiderschap als hefboom voor verandering’, ‘co-creatie’ en ‘iteratief en interactief

Rijksoverheid

proces'.
c) U noemt een vijftal onderdelen die belangrijk zijn voor de fase van implementatie, bestendiging en doorontwikkeling van de herinrichting. In hoeverre zijn deze onderdelen al opgestart?
d) Welke implementatievraagstukken hebben in 2027 prioriteit voor externe ondersteuning?
e) Is er relevante informatie te delen hierover (bijvoorbeeld implementatieplannen, voortgangsrapportages of evaluaties die deze uitgangssituatie beschrijven)?

Antwoord:
"a. De ontwerpfase is afgerond, borging en finetuning implementatie lopen nog.

b. Procesevaluatie van de herinrichting vindt nu plaats.

c. Hanze Leerconcept heeft een doorstart gemaakt per 1-9-2026. Zelforganisatie implementatie gestart vanaf 1-9-2026.

d. Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

e. Nee, in deze fase van de aanbesteding is dat niet relevant. We vragen inschrijver naar de visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling en niet specifiek voor de Hanze. Bij een minicompetitie worden alle relevante informatie en stukken gedeeld.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
94

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3.2 en par. 1.3.3. Vastgestelde kaders voor zelforganisatie

Vraag:
a) Welke kaders zijn binnen de Hanze Hogeschool al vastgesteld voor zelforganiserend samenwerken, in het bijzonder voor de verantwoordelijkheden en beslisruimte van teams en de rol van leidinggevenden?
b) Welke onderdelen staan vast en welke moeten nog worden ontwikkeld?
c) Kunt u de hiervoor relevante documenten beschikbaar stellen?

Antwoord:
"A. We hebben een uitvoeringskader Hanze zelforganisatie waarbij gebruik is gemaakt van theoretische bronnen en modellen.

B. Het kader staat vast en heeft instemming van HMR.

C. Nee, in deze fase van de aanbesteding is dat niet relevant. We vragen inschrijver naar de visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling en niet specifiek voor de

Rijksoverheid

Hanze. Bij een minicompetitie worden alle relevante informatie en stukken gedeeld.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
95

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par. 1.3.1 en par. 1.3.3. Rolverdeling en samenhang

Vraag:
a) Hoe is de verantwoordelijkheid voor de implementatie verdeeld tussen de lijnorganisatie, de programmaorganisatie Organisatieontwikkeling en interne adviseurs, en welke aanvullende rol wordt van de raamcontractanten verwacht?
b) Hoe wordt de inhoudelijke samenhang bewaakt tussen opdrachten op instellings- en clusterniveau?
c) Hoe wordt de inhoudelijke samenhang bewaakt tussen de (drie) raamcontractanten?

Antwoord:
"A. Raamcontractanten voegen toe op interne expertise. We werken volgens het Uitvoeringskader programma- en projectmanagement.

B. Via portfolio management, prrogramma- en projectmanagement.

C. Indien nodig door opdrachtgever.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
96

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument; par 1.3.1. Scope

Rijksoverheid

Vraag:
Betreft de mogelijkheid van het één op één gunnen van vervolgprojecten vervolg op projecten die nu al zijn gegund aan partijen waarmee Hanze samenwerkt (waardoor sommige partijen een voorkeurspositie krijgen) of gaat het om vervolg op in het kader van de minicompetities uit deze aanbesteding gegunde projecten?

Antwoord:
Het gaat om vervolgprojecten in het kader van de minicompetities van deze aanbesteding.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
97

Onderwerp:
Strategie

Vraag:
In de strategie van de Hanze is er veel aandacht voor bijdragen aan de regio? In hoeverre speelt regionale kennis bij de opdrachtnemer een rol in de gunning?

Antwoord:
Geen.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
98

Onderwerp:
Referenties 1.0

Rijksoverheid

Vraag:
Mogen dezelfde referenties worden gebruikt voor zowel geschiktheidseis 3.2.2 als voor gunningscriterium G1.2?

Antwoord:
Ja, dat is toegestaan.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
99

Onderwerp:
Aantal pagina's eis 3.2.2.

Vraag:
Is er een max aantal pagina's voor het onderbouwen van de geschiktheidseis 3.2.2?

Antwoord:
Nee, daar is geen maximaal aantal pagina's voor.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
100

Onderwerp:
Referenties

Vraag:
Mogen we referenties van opdrachten uitgevoerd bij de opdrachtgever opvoeren?

Rijksoverheid

Antwoord:
Voor de minimum/geschiktheidseis is dat toegestaan. Voor de gunningscriteria is dit niet toegestaan.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
101

Onderwerp:
Document Aanbestedingsdocument G.1.1 Organisatieontwikkeling

Vraag:
u geeft voor dit gunningscriterium max 2 A4. Bent u bereid dit maximum te verhogen naar 4 A4? Dit gezien het feit dat u 4 gebieden behandeld wilt zien en beoordeelt op volledigheid en concreetheid.

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
102

Onderwerp:
Document Aanbestedingsdocument 3.2.2 Technische- of beroepsbekwaamheid: eis 3.2.2 sub a

Vraag:
u vraagt hier ten minste 1 opdracht bij een kennisinstelling met een opdrachtwaarde van minimaal € 600.000.

Rijksoverheid

• Gaat u ermee akkoord om de definitie van kennisinstelling uit te breiden naar kennisintensieve organisaties, zoals bijvoorbeeld ook beleidsdepartementen?
• Wij werken bij verschillende organisaties voor verschillende lagen leidinggevenden. Deze opdrachten worden vanwege aanbestedingsregels vaak los in de markt uitgevraagd, maar als aanbieder zorgen we wel degelijk voor samenhang. Gaat u ermee akkoord om de definitie van 1 opdracht uit te breiden naar: samenhangende opdrachten gericht op versterking van het leiderschap binnen 1 organisatie?

Antwoord:
"Nee, de definitie van kennisinstelling wordt niet uitgebreid.

Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
103

Onderwerp:
Document Aanbestedingsdocument 1.3.3 Situatie Hanze

Vraag:
U schrijft dat de herinrichting per september van dit jaar is geëffectueerd. Hoe heeft u het proces van herinrichting vormgegeven?

Antwoord:
Dit is een proces van 3 jaar geweest. Bij een minicompetitie worden alle relevante informatie en stukken gedeeld.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
104

Onderwerp:
Document Aanbestedingsdocument 1.3.3

Vraag:
Wat zit u op dit moment als de grootste uitdaging voor de Hanze?

Antwoord:
Cultuur en gedrag.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
105

Onderwerp:
Document Aanbestedingsdocument - 1.3.3 Situatie Hanze

Vraag:
hoe reageren de leidinggevenden van De Hanze op de transitie waarin de organisatie zich nu bevindt?

Antwoord:
Divers. Leidinggevenden en directeuren zijn opnieuw bevraagd op hun commitment aan de transitie.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.

Onderwerp:

Rijksoverheid

106 Document Aanbestedingsdocument - Algemeen

Vraag:
wij zijn onder de indruk van de kwaliteit en toonzetting in de stukken (Hanze Strategisch Plan en het Hanze Leerconcept).
a. Kunt u aangeven hoe deze stukken tot stand zijn gekomen? In hoeverre zijn leidinggevenden, medewerkers en studenten hierbij betrokken?
b. In hoeverre is de inhoud van deze richtinggevende stukken al gedeeld en geland in de dagelijkse werkomgeving?

Antwoord:
"A. Zowel het Strategisch Beleid als het Hanze Leerconcept met betrokkenheid van interne expertise, geen inzet van externe adviseurs. Zowel het Strategisch Beleid als het Hanze Leerconcept zijn veelvuldig stakeholders betrokken.

B. Ja volop gedeeld en geland.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr. **Onderwerp:**
107 Document Aanbestedingsdocument Algemeen

Vraag:
kunt u aangeven wat en hoe er de afgelopen jaren is geïnvesteerd in leiderschaps- en teamontwikkeling? Kunt u daarbij ook aangeven wat daarin wel en niet werkt?

Antwoord:
Tussen 2023 en 2025 hebben directie en hogermanagement een tweejarig leiderschapsprogramma doorlopen. Vanaf de raamovereenkomst gaan we daar verder op door.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:

Rijksoverheid

30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
108

Onderwerp:
Document Aanbestedingsdocument - Algemeen:

Vraag:
Hoe groot is de ‘gap’ tussen de huidige situatie als het gaat om leiderschap en de gewenste situatie?

Antwoord:
Deelnemers aan het leiderschapsprogramma (hogermanagement en directie) zijn niet allemaal dezelfde medewerkers als die nu in positie zijn gebracht. Doorleven van de kernwaarden moet nog plek krijgen. Leidinggeven aan zelforganiserende teams is ook nieuw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
109

Onderwerp:
Vervolgprojecten (par. 1.3.1, laatste alinea)

Vraag:
Kunt u verduidelijken wat u bedoelt met de mogelijkheid om vervolgprojecten uit een reeds gegund (deel)project één-op-één aan dezelfde raamcontractant te gunnen? Heeft ‘reeds gegund’ uitsluitend betrekking op (deel)projecten die binnen de met deze aanbesteding te sluiten raamovereenkomst worden gegund, of ook op opdrachten die vóór deze aanbesteding zijn gegund? Kunt u daarnaast toelichten wanneer een opdracht als vervolgproject wordt aangemerkt en onder welke voorwaarden deze rechtstreeks aan dezelfde raamcontractant wordt gegund, in plaats van opnieuw onder de raamcontractanten te worden uitgezet?

Antwoord:
Het gaat om vervolgprojecten in het kader van de minicompetities van deze aanbesteding. Mogelijke vervolgopdrachten worden voorafgaand bij elke minicompetitie bekend gemaakt.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
110

Onderwerp:
Reikwijdte proces- en organisatie-inrichting/optimalisatie (par. 1.3.1 en p.7)

Vraag:
U vraagt expertise op het gebied van proces- en organisatie-inrichting/optimalisatie, terwijl op pagina 7 staat dat de nieuwe organisatie-inrichting is geëffectueerd. Kunt u toelichten welke werkzaamheden u binnen dit expertisegebied verwacht? Gaat het met name om het optimaliseren van werkprocessen en het werkend maken en doorontwikkelen van de bestaande inrichting, of behoren ook het herontwerpen van organisatiestructuren, rollen en verantwoordelijkheden tot de beoogde opdracht?

Antwoord:
In fase 1 en 2 van de herinrichting is het ontwerp (structuur en sturing) gerealiseerd en is de samenstelling van het management op niveau CvB-1 en CvB-2 gerealiseerd. In de fase die nu voor ons ligt, gaat het om implementatie van het ontwerp (structuur, projecten- en programmamanagement, procesmanagement) 'werkend' te maken in de praktijk. Borging en finetuning van het ontwerp zijn daarin belangrijk. Tegelijkertijd is per 1-9-2026 een start gemaakt met de cultuurkant: leiderschapsontwikkeling bij het management en zelforgansatie in teams. herontwerp van organisatiestructuren rollen en verantwoordelijkheiden behoort niet tot de opdracht. Finetuning kan aanleiding geven om het ontwerp uit fase 1 en 2 bij te stellen.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
111

Onderwerp:
Fictieve prijsberekening en weging van tarieven Formulier D en G2

Vraag:
Kunt u toelichten hoe de fictieve inschrijfprijs voor de beoordeling van G2 wordt berekend en welke aantallen en dagen daarbij per functiecategorie worden gehanteerd? De aanleiding voor deze vraag is dat de verhouding tussen de inzet van de verschillende functiecategorieën bepalend

Rijksoverheid

is voor de totale prijs. Een ongewogen gemiddelde van de tarieven kan daardoor tot een andere prijsvergelijking leiden dan een berekening op basis van de verwachte inzet. In hoeverre weerspiegelt de fictieve prijsberekening de door Hanze verwachte inzetverhouding?

Antwoord:
Sommige functies worden zwaarder gewaardeerd omdat wij verwachten dat deze functies het meest (qua uren) worden ingezet.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
112

Onderwerp:
Lopende referentieopdrachten (par 3.2.2 en G1.2)

Vraag:
Mag voor paragraaf 3.2.2 een nog lopende opdracht worden opgegeven, indien de relevante werkzaamheden in de drie jaar voorafgaand aan inschrijving aantoonbaar naar tevredenheid zijn uitgevoerd? Welke opdrachtwaarde telt in dat geval mee voor sub a: de totale overeengekomen opdrachtwaarde, de daadwerkelijk gerealiseerde opdrachtwaarde tot het moment van inschrijving of uitsluitend de gerealiseerde waarde binnen de genoemde driejaarsperiode?
Mag een nog lopende opdracht tevens worden gebruikt voor G1.2, indien de beschreven veranderingen bij inschrijving aantoonbaar succesvol zijn geïmplementeerd, ook wanneer andere onderdelen van de opdracht nog doorlopen?

Antwoord:
Nee, de referentieopdracht dient een afgeronde opdracht te zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
113

Onderwerp:
Aantal en combinatie van referenties (Formulier B, paragraaf 3.2.2 en G1.2)

Vraag:
Kunt u verduidelijken of de twee referentieopdrachten voor gunningscriterium G1.2 dezelfde opdrachten moeten zijn als de referentieopdrachten die de inschrijver in Formulier B opgeeft om de geschiktheidseisen van paragraaf 3.2.2 aan te tonen? Of mogen hiervoor verschillende opdrachten worden gebruikt: twee referentieopdrachten in Formulier B voor de geschiktheidseisen en twee andere referentieopdrachten voor G1.2, dus in totaal vier verschillende opdrachten? Kunt u tevens bevestigen dat één referentieopdracht in Formulier B beide geschiktheidseisen onder paragraaf 3.2.2 sub a en sub b mag afdekken, mits deze aan beide eisen voldoet?

Antwoord:
Het is niet verplicht om dezelfde referenten te gebruiken voor de geschiktheidseisen omschreven in 3.2.2 en gunningscriterium G1.2. Het is toegestaan om dezelfde referentieopdracht te gebruiken voor 3.2.2 voor zowel sub a als sub b.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
114

Onderwerp:
Inhoudelijke focus minicompetities (par 1.3.3).

Vraag:
egrijpen wij goed dat de vijf genoemde onderdelen in paragraaf 1.3.3 de inhoudelijke kern vormen van de opdrachten die via minicompetities worden uitgezet, gericht op implementatie, bestendiging en doorontwikkeling van de nieuwe organisatie-inrichting? Zijn deze onderdelen richtinggevend of uitputtend bedoeld, en kunnen ook opdrachten worden uitgezet die binnen de scope van paragraaf 1.3.1 vallen, maar niet rechtstreeks op deze vijf onderdelen aansluiten?

Antwoord:
Ja, ze zijn richtgevend, maar niet uitputtend. Ja er kunnen opdrachten worden uitgezet die binnen de scope van paragraaf 1.3.1 vallen, maar niet rechtstreeks op deze vijf onderdelen aansluiten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
115

Onderwerp:
21. Referenties

Vraag:
21. Mag de referentie uitgaan van meerdere deelopdrachten bij dezelfde opdrachtgever

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
116

Onderwerp:
20. Tarieven (2)

Vraag:
20. Gaan jullie uit van een richttarief of een maximum uurtarief?

Antwoord:
Maximum uurtarief.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
117

Onderwerp:
19. Tarieven

Vraag:
19. In formulier D worden verschillende tarieven gevraagd voor type consultant en ondersteuner: mogen deze velden leeggelaten worden indien niet van toepassing zonder dat de inschrijving ongeldig wordt? En is een toelichting dan nodig?

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
118

Onderwerp:
18. Waarde naar gedrag

Vraag:
18. Wat hebben jullie tot nu toe gedaan in het vertalen van de waarden naar concreet gedrag en het inbedden/ breed delen hiervan?

Antwoord:
Kernwaarden zijn participatief in de organisatie. Bij medewerkers is opgehaald waar zij al kernwaarden tot uiting zagen komen en deze input is opnieuw in woorden vormgegeven. Vetaling naar concreet gedrag moet nog plaatsvinden.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
119

Onderwerp:
17. Visie op (Hanze) leiderschap

Vraag:
17. Zijn er bestaande leiderschapsprogramma's en visies op leiderschap/ frameworks waar het werk op aan moet sluiten?

Antwoord:
Visie op leiderschap moet nog geformuleerd worden op basis van ingrediënten die al geïdentificeerd zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
120

Onderwerp:
16. Leiderschapsontwikkeling

Vraag:
16. Als het gaat om leiderschapsontwikkeling: hoe kijkt Hanze hiernaar? Gaat dit om iedere professional die constant beweegt en ontwikkelt, of focus op mensen die formeel een leidinggevende positie hebben?

Antwoord:
De focus ligt nu op formeel leidinggevende posities.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
121

Onderwerp:
15. Lange termijn visie eigen verandervermogen

Vraag:
15. Hebben jullie een visie op je eigen verandervermogen aan het einde van de looptijd van de raamovereenkomst?

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
122

Onderwerp:
14. Adoptiecurve

Vraag:
14. Heeft Hanze scherp wie de voorlopers zijn in de verandering (formeel en informeel), wie de middenmoot en wie de laggards?

Antwoord:
Enigszins.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Rijksoverheid

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
123

Onderwerp:
13. Interne vaardigheden ontwikkelen

Vraag:
13. Is het de bedoeling dat de externe partij interne veranderaars begeleidt en opleidt, of vooral zelf doet?

Antwoord:
De externe partij begeleidt in co-creatie met interne organisatieadviseurs van de Hanze.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
124

Onderwerp:
12. Verandercommunicatie

Vraag:
12. Wat is er opgetuigd rondom verandercommunicatie in de bijsturing tot nu toe? Zijn er best practices?

Antwoord:
Externe expertise ingehuurd om als doel te komen tot een plan van aanpak dat de organisatie in staat is om uitvoering te geven aan verandercommunicatie.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Rijksoverheid

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
125

Onderwerp:
11. Cultuur- en gedragsverandering

Vraag:
11. Wat wordt er binnen Hanze gedaan aan cultuur en gedragsontwikkeling: lopen er al initiatieven en zo ja wat zijn daar de bevindingen in? Indien nee, kan je aangeven wat je verwacht van een traject rondom dit thema wanneer geslaagd?

Antwoord:
Nee. Opdrachtgever is benieuwd hoe inschrijver hier zelf invulling aan geeft.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
126

Onderwerp:
10. Governance

Vraag:
10. Hoe ziet Hanze de governance tussen: opdrachtnemer, het interne programma organisatie ontwikkeling, het onderdeel waar je voor aan de slag gaat en de opdrachtnemer?

Antwoord:
Dat ligt vast in het uitvoeringkader project- en programmamanagement.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:

Rijksoverheid

P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
127

Onderwerp:
9. Procesoptimalisatie

Vraag:
9. Hoe kijkt Hanze naar proces optimalisatie en werken jullie hierbij met een procesmodel/ processenhuis om vanuit een totaalconcept te kunnen optimaliseren?

Antwoord:
We zijn bezig met ontwikkeling van een ontwerp voor procesmanagement.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
128

Onderwerp:
8. Definitie datagedreven aanpak

Vraag:
8. Wat verstaan jullie als Hanze onder en data gedreven aanpak en hoe toets je met data of de herinrichting succesvol is, of waar en wanneer je moet bijsturen?

Antwoord:
Datagedreven gebruik maken van een kentgetallen dashboard en PDCA o.b.v. Obeya.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
129

Onderwerp:
7. Tempo bijsturing

Vraag:
7. Loopt de bijsturing voor alle onderdelen/ clusters hetzelfde tempo?

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
130

Onderwerp:
6. Scenarioplanning

Vraag:
6. Hoe ziet scenarioplanning er bij jullie uit en heb je voorbeelden van dilemma's en uitdagingen waar jullie tegenaan lopen?

Antwoord:
Scenarioplanninng bijv: wat is de impact van AI voor primair prces van de Hanze?

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
131

Onderwerp:
5. Strategie realisatie methodiek

Rijksoverheid

Vraag:
5. Hebben jullie een bepaalde methodiek als het gaat om strategie executie het uitvoeren en sturen op meerjarenplannen, jaarplannen? En kan je toelichten hoe dit in zijn werk gaat?

Antwoord:
Strategische executie: Nee. Monitoring PDCA oefenen we met Obeya.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
132

Onderwerp:
4. Inzichten

Vraag:
4. Welke inzichten zijn er sinds de start van de nieuwe inrichting en het voorbereidende proces? Zijn hier ook al metingen en of evaluaties van?

Antwoord:
Voorbereidende proces wordt momenteel geëvalueerd.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
133

Onderwerp:
3. Org structuur

Vraag:
3. Is de organisatie structuur volledig in lijn met de cluster indeling?

Rijksoverheid

Antwoord:
Wij begrijpen de vraag niet.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
134

Onderwerp:
2. Mini-competitie

Vraag:
2. Hebben jullie een paar voorbeelden van opdrachten die blijken uit de mini competitie?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
135

Onderwerp:
1. Succesdefinitie

Vraag:
1. We zien in de opdracht beschrijving een uitleg staan, alleen lijkt het wat vaag wanneer jullie tevreden zijn. maw: wanneer is de opdracht geslaagd?

Antwoord:

Rijksoverheid

Dit zal voorafgaand bij elke minicompetitie bekend worden gemaakt.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
136

Onderwerp:
G1.1

Vraag:
Verandervermogen van een organisatie' is één van de vier expliciet te adresseren aspecten binnen G1.1. Hoe definieert Hanze verandervermogen in de context van deze opdracht en welke ontwikkeling daarin wordt momenteel als meest wenselijk gezien?

Antwoord:
Opdrachtgever is benieuwd hoe inschrijver hier zelf invulling aan geeft.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
137

Onderwerp:
Scope

Vraag:
Kunt u, ter verduidelijking van de verwachte dienstverlening binnen de raamovereenkomst, enkele voorbeelden geven van organisatieadviesvraagstukken waarvan Hanze verwacht dat deze gedurende de eerste jaren via een minicompetitie kunnen worden uitgevraagd?

Antwoord:

Rijksoverheid

Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
138

Onderwerp:
Scope

Vraag:
Hoe ziet Hanze de gewenste rolverdeling tussen externe organisatieadviseurs enerzijds en interne programma-, advies- en lijnorganisatie anderzijds? Verwacht Hanze primair expertise en advisering, procesbegeleiding of ook actieve executie- en implementatiekracht?

Antwoord:
Vastgelegd in project- en programmamanagement. Ja op expertise en advisering, procesbegeleiding, veel minder of niet op actieve executie- en implementatiekracht.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
139

Onderwerp:
G1.2

Vraag:
Welke concrete resultaten of waarneembare veranderingen in gedrag, samenwerking, leiderschap en/of organisatieprestaties bepalen voor Hanze of de implementatie en doorontwikkeling van de nieuwe organisatie-inrichting succesvol is?

Rijksoverheid

Antwoord:
In de herinrichting hebben we 4 doelen geformuleerd wat we met de herinrichting wilde bereiken. In een nog uit te voeren audit zullen we bepalen of de we doelen bereikt hebben.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
140

Onderwerp:
G1.1

Vraag:
Het versterken van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en werkveld vormt een belangrijk onderdeel van zowel de strategische koers als G1.1. Waar ervaart Hanze momenteel de belangrijkste organisatorische belemmeringen in het realiseren van deze verbinding? Waar schuurt het?

Antwoord:
Verbinding van onderwijs, onderzoek en werkveld in de innovatiewerkplaatsen (Hanze Leerconcept).

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
141

Onderwerp:
Visie op organisatieontwikkeling

Vraag:
Hanze beschrijft leiderschap als het balanceren tussen richting en ruimte. Welke concrete ontwikkeling vraagt dit momenteel van leidinggevenden binnen de nieuwe organisatie-inrichting?

Rijksoverheid

Antwoord:
Leidinggeven aan zelforganiserende teams.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
142

Onderwerp:
Situatie Hanze

Vraag:
Zelforganisatie wordt benoemd als leidend principe voor samenwerken en als belangrijke ontwikkelopgave. Welk beeld heeft Hanze bij de gewenste mate en vorm van zelforganisatie, en waar liggen daarbij de belangrijkste ontwikkelvragen voor teams, leidinggevenden en de organisatie als geheel?

Antwoord:
De Hanze ziet zelforganisatie als een middel tot vergroten van wendbaarheid van de organisatie. Koers en richting zijn gegeven, keuze voor hoe uitvoering te geven aan koers en richting liggen meer en meer bij de teams. De veranderopgave bestaat eruit dat dit gedragsverandering vraagt bij zowel leidinggevenden als team, in een organisatie die tot nu toe gewend was anders te werken: vooral leidinggevenden maakten de keuzes over 'hoe'.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
143

Onderwerp:
Situatie Hanze

Rijksoverheid

Vraag:
De nieuwe organisatie-inrichting is per september 2026 formeel geëffectueerd en bevindt zich nu in de fase van implementatie, bestendiging en verdere doorontwikkeling. Welke drie organisatieontwikkelopgaven hebben volgens Hanze in deze fase de hoogste prioriteit?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
144

Onderwerp:
Situatie Hanze

Vraag:
Kunt u nader toelichten waar Hanze op dit moment staat in de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting en welke onderdelen reeds goed functioneren versus welke onderdelen nog nadrukkelijk aandacht of verdere ontwikkeling vragen?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
145

Onderwerp:
Presentatie

Rijksoverheid

Vraag:
De presentatie dient ter toelichting en verduidelijking van G1.1 en G1.2 en vormt integraal onderdeel van de inschrijving. Kan de aanbestedende dienst verduidelijken op welke wijze de presentatie in de beoordeling wordt betrokken? Wordt per onderdeel één integrale score toegekend op basis van de schriftelijke uitwerking en de presentatie gezamenlijk, of wordt de schriftelijke uitwerking vooraf beoordeeld en dient de presentatie uitsluitend ter verificatie en verduidelijking? Kan tevens worden bevestigd dat de presentatievaardigheid van de aanwezige personen niet als zelfstandig beoordelingsaspect wordt meegewogen?

Antwoord:
De schriftelijke uitwerking en de presentatie samen vormen de score. De beoordelaars zullen de schriftelijke uitwerkingen voorgaand aan de presentaties hebben beoordeeld. De prestatievaardigheid van de presentatoren is geen onderdeel van het beoordelingskader.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
146

Onderwerp:
Referenties

Vraag:
Voor de geschiktheidseisen van paragraaf 3.2.2 worden referenties ingediend met Formulier B. Daarnaast moeten voor gunningscriterium G1.2 twee referentieopdrachten worden beschreven. Kan de aanbestedende dienst bevestigen dat inschrijver voor G1.2 ook referentieopdrachten mag gebruiken van een derde op wiens technische of beroepsbekwaamheid inschrijver zich beroept, mits deze derde overeenkomstig paragraaf 3.3 bij de uitvoering wordt ingezet?

Antwoord:
Dat is akkoord.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:

Rijksoverheid

30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
147

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:
Wij gaan ervan uit dat alle organisatieadviesopdrachten uitgevoerd worden op basis van vaste prijs en dat de dagtarieven dienen ter onderbouwing van de vaste prijs, kunt u dat bevestigen?

Antwoord:
Dat hangt af van de omvang van de opdracht. Voor bepaalde opdrachten zal een vaste prijs met onderbouwing van een dagtarief passender zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
148

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:
Bij de beoordeling van de gunningscriteria G1.1 en G1.2 kunnen de beoordelaars de waardes Geen /Slecht, Matig, Voldoende, Goed en Zeer goed toekennen, overeenkomend met 0 tot en met 4 punten. In de aanbestedingsstukken is echter niet nader omschreven wanneer een antwoord als Matig, Voldoende, Goed of Zeer goed wordt beoordeeld. Zonder een nadere duiding is voor inschrijvers onvoldoende inzichtelijk waarin de verschillende waardes zich inhoudelijk van elkaar onderscheiden en wat nodig is om voor een hogere waardering in aanmerking te komen. Dit kan bovendien leiden tot verschillen in interpretatie tussen de individuele beoordelaars. Kan de aanbestedende dienst daarom per waarde een objectieve en inhoudelijke omschrijving opnemen, waaruit ten minste blijkt: -wanneer een antwoord aan de gestelde verwachtingen voldoet; - welke tekortkomingen leiden tot de waardering Matig; - welke inhoudelijke meerwaarde nodig is voor de waardering Goed; en - welke onderscheidende kwaliteit nodig is voor de waardering Zeer goed?

Antwoord:
De waardes 'geen/slecht, matig, voldoende, goed of zeer goed' zijn van toepassing op de mate waarin de inschrijving voldoet aan het beoordelingskader. Het beoordelingskader is bij ieder gunningscriterium omschreven.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
149

Onderwerp:
Bijlage D

Vraag:
Bijlage D – Prijsmodel bevat naast de functies en dagtarieven een kolom 'Toelichting'. Uit het prijsmodel en de aanbestedingsstukken blijkt niet welke informatie inschrijvers in deze kolom moeten opnemen. Dit kan ertoe leiden dat inschrijvers deze kolom verschillend invullen, wat de eenduidigheid en vergelijkbaarheid van de inschrijvingen niet ten goede komt. Kan de aanbestedende dienst verduidelijken welke informatie per functie in de kolom 'Toelichting' moet worden opgenomen en op welke wijze deze informatie bij de beoordeling wordt betrokken? Indien geen specifieke toelichting wordt verlangd, kan de aanbestedende dienst bevestigen dat deze kolom leeg mag blijven?

Antwoord:
De kolom toelichting is niet verplicht. De kolom is bedoeld om ruimte te geven aan inschrijver om eventuele toelichting te geven, om bijv. misinterpretatie te voorkomen gedurende de contractperiode.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
150

Onderwerp:
Bijlage D

Vraag:
In Bijlage D – Prijsmodel worden de functies Partner, Senior consultant, Junior consultant en Projectondersteuner onderscheiden. In deze functiemix ontbreken zowel een Medior consultant

Rijksoverheid

als een niveau Principal/Managing consultant tussen Senior consultant en Partner. Deze niveaus kunnen bij organisatieadviesopdrachten juist bijdragen aan een passende en kostenefficiënte teamsamenstelling. Een medior consultant kan zelfstandig uitvoerende werkzaamheden verrichten zonder inzet tegen senior tarief, terwijl een principal of managing consultant inhoudelijke eindverantwoordelijkheid of de leiding over een complex werkpakket kan dragen zonder dat daarvoor steeds een partner hoeft te worden ingezet. Het ontbreken van deze niveaus kan leiden tot minder passende roltoedeling en onnodig hoge kosten. Is de aanbestedende dienst bereid de functies Medior consultant en Principal/Managing consultant aan het prijsmodel toe te voegen met wegingsfactor 1 en de wegingsfactor voor Partner ook op 1 te zetten?

Antwoord:
Medior consultant wordt toegevoegd. Junior consultant en projectondersteuner worden samengevoegd.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
151

Onderwerp:
Bijlage D

Vraag:
In Bijlage D – Prijsmodel staat als uitgangspunt dat iedere functie eenmaal per opdracht wordt ingezet, tenzij in de minicompetitie anders wordt overeengekomen. Wij achten dit uitgangspunt niet passend bij de aard van de opdrachten onder deze raamovereenkomst. De inhoud, omvang, complexiteit en benodigde expertise zullen immers per opdracht verschillen. Het is daarom logisch en doelmatig dat de opdrachtnemer op basis van de concrete opdrachtomschrijving een passende teamsamenstelling voorstelt. Afhankelijk van de opdracht kan bijvoorbeeld meer dan één senior consultant nodig zijn, terwijl inzet van een junior consultant of projectondersteuner niet altijd noodzakelijk of doelmatig is. Een verplichte eenmalige inzet van iedere functie kan daardoor leiden tot een teamsamenstelling die niet optimaal aansluit op de opdracht en mogelijk ook tot onnodige kosten voor de aanbestedende dienst.

Is de aanbestedende dienst bereid dit uitgangspunt te laten vervallen en te bevestigen dat de opdrachtnemer per minicompetitie, op basis van de aard en omvang van de betreffende opdracht, een passende teamsamenstelling en inzet per functie mag voorstellen, waarbij niet iedere functie verplicht hoeft te worden ingezet en een functie zo nodig door meerdere medewerkers kan worden vervuld?

Antwoord:
Ja, deze zin komt te vervallen.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
152

Onderwerp:
paragraaf 3.2.2

Vraag:
Indien de aanbestedende dienst vasthoudt aan het aantonen van ervaring binnen alle acht expertisegebieden uit paragraaf 1.3.1, achten wij het niet proportioneel om te verlangen dat deze ervaring volledig binnen één referentieopdracht is opgedaan. Daarmee wordt de kring van potentiële inschrijvers onnodig beperkt, terwijl de relevante technische bekwaamheid ook met meerdere passende referentieopdrachten kan worden aangetoond.

Kan de aanbestedende dienst daarom bevestigen dat inschrijver de acht expertisegebieden mag aantonen met meerdere referentieopdrachten die gezamenlijk alle acht expertisegebieden afdekken?

Antwoord:
De referentie onder sub b moet minimaal 4 expertisegebieden omvatten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
153

Onderwerp:
paragraaf 3.2.2

Vraag:
In paragraaf 3.2.2 sub b wordt gevraagd om één referentieopdracht die is uitgevoerd bij een qua complexiteit vergelijkbare kennisinstelling, zoals omschreven in de scope van paragraaf 1.3.1. Deze scope omvat acht verschillende expertisegebieden. Indien hiermee wordt bedoeld dat één

Rijksoverheid

referentieopdracht alle acht expertisegebieden moet omvatten, achten wij deze eis niet proportioneel. De expertisegebieden zijn inhoudelijk verschillend en zullen in de praktijk niet noodzakelijkerwijs binnen één integrale opdracht worden gecombineerd. Een dergelijke eis beperkt de mededinging bovendien verder dan voor het aantonen van de gevraagde technische bekwaamheid noodzakelijk lijkt.

Kan de aanbestedende dienst bevestigen dat het voldoende is wanneer de referentieopdracht aantoonbaar betrekking heeft op ten minste drie van de acht expertisegebieden uit paragraaf 1.3.1?

Antwoord:
De referentie onder sub b moet minimaal 4 expertisegebieden omvatten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
154

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:
Gunningscriterium G1.1 vraagt inschrijvers om binnen maximaal twee A4 zowel de aanpak voor organisatieontwikkeling binnen een kennisinstelling te beschrijven als concreet toe te lichten hoe de aanbestedende dienst kan worden ondersteund bij de verdere implementatie en doorontwikkeling van de nieuwe organisatie-inrichting. Daarbij moet worden ingegaan op vier brede inhoudelijke thema's en vier beoordelingsaspecten.

Kan de aanbestedende dienst verduidelijken waar in de beantwoording het zwaartepunt moet liggen:
- de visie en generieke aanpak van inschrijver op organisatieontwikkeling;
- de toepassing daarvan op de specifieke situatie en veranderopgave van de aanbestedende dienst; of
- een concreet plan van aanpak voor de verdere implementatie en doorontwikkeling van de nieuwe organisatie-inrichting?

Kan de aanbestedende dienst daarbij tevens aangeven of alle vier genoemde thema's afzonderlijk en in gelijke mate moeten worden uitgewerkt, of dat inschrijvers hierin zelf accenten mogen leggen op basis van hun visie op de voornaamste uitdagingen en prioriteiten?

Antwoord:
Het gaat hier om vier aspecten waarop inschrijver tenminste in moet gaan. In het beoordelingskader is vervolgens beschreven waar op wordt gelet tijdens de beoordeling. De vier onderwerpen en thema's krijgen geen aparte score in de beoordeling. Het is aan inschrijver te

Rijksoverheid

bepalen waar de accenten worden gelegd.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
155

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument

Vraag:
Kunt u aangeven wat de verwachte opdrachtwaarde is voor deze raamovereenkomst?

Antwoord:
De totale omvang van de opdracht die samenhangt met de maximale looptijd van deze opdracht (6 jaar) is geraamd op € 5.000.000,- excl. btw. De geraamde omvang van de opdracht is indicatief. Aan deze indicatie kunnen door de inschrijver op geen enkele wijze (afname) garanties worden ontleend. Om te voorkomen dat de geraamde waarde wordt overschreden voordat de looptijd van de raamovereenkomst is verstreken wordt de maximale waarde vastgelegd op 125% van de hierboven genoemde raming. De maximale waarde komt daarmee uit op € 6.250.000,- excl. btw.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
156

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Vangnetbepaling: Een algemeen geformuleerde clausule ten aanzien van op Opdrachtnemer van toepassing zijnde wet- en regelgeving, inclusief gedrags- en beroepsregels, ontbreekt in de Overeenkomst. Bent u bereid de volgende tekst aanvullend overeen te komen:

Rijksoverheid

“Opdrachtnemer voert de opdracht uit in overeenstemming met de toepasselijke wet- en (beroeps) regelgeving. Opdrachtgever zal de daaruit voor Opdrachtnemer en uitvoerende personen voortvloeiende verplichtingen steeds volledig respecteren. Opdrachtnemer is nimmer gehouden tot enig handelen of nalaten dat met de hiervoor bedoelde regels strijdig of onverenigbaar is.”

Bent u hiertoe bereid?"

Antwoord:
Nee, de concept overeenkomst is opgesteld vanuit de notie uit dat er geen specifieke wet- en regelgeving noch voorgeschreven gedrags- en beroepsregels op de organsatieadviesbranche van toepassing zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
157

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Aanhouden intern dossier: Aangezien het aanhouden van interne dossiers voor ons voorgeschreven is op grond van de geldende regelgeving, willen wij graag de volgende bepaling voorstellen:
“Opdrachtnemer is gerechtigd ter zake van de opdracht een dossier aan te houden. Opdrachtnemer neemt passende maatregelen om de vertrouwelijkheid en veilige bewaring van het dossier te waarborgen en de dossiers te bewaren gedurende een periode die voor een goede beroepsuitoefening aanvaardbaar is en die in overeenstemming is met de wettelijke bepalingen en beroepsregels inzake bewaartermijnen. De dossiers zijn eigendom van opdrachtnemer.”"

Antwoord:
Nee, de concept overeenkomst is opgesteld vanuit de notie uit dat er geen specifieke wet- en regelgeving noch voorgeschreven gedrags- en beroepsregels op de organsatieadviesbranche van toepassing zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Rijksoverheid

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
158

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Non-sollicitatie clausule: Op grond van de onafhankelijkheidswetgeving dient er een non-sollicitatie tussen Opdrachtgever en Opdrachtnemer overeen te worden gekomen. Opdrachtnemer wenst graag daartoe de volgende bepaling in de Overeenkomst op te nemen:

""Partijen zullen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden en binnen een (1)jaar na beëindiging van de Overeenkomst geen bij de werkzaamheden betrokken personen van de wederpartij in dienst nemen of anderszins werkzaamheden laten verrichten dan wel daarover met deze personen onderhandelen, behoudens voorafgaande uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de wederpartij, welke toestemming niet op onredelijke grond zal worden onthouden."""

Antwoord:
Ondanks het feit dat onduidelijk is aan welke "onafhankelijkheidswetgeving" inschrijver refereert, is opdrachtgever bereid de suggestie over te nemen.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
159

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Vrijwaring ten gunste van opdrachtnemer: Het is gewenst en gebruikelijk binnen de branche een vrijwaring overeen te komen ten gunste van Opdrachtnemer. Een vrijwaring ten gunste van Opdrachtnemer ontbreekt echter. Bent u bereid de volgende bepaling overeen te komen: “Opdrachtgever vrijwaart Opdrachtnemer ter zake van alle aanspraken van derden die voortvloeien uit of verband houden met de ten behoeve van Opdrachtgever (nog te) verrichte(n) werkzaamheden, tenzij deze aanspraken het gevolg zijn van opzet dan wel bewuste roekeloosheid aan de zijde van leidinggevend personeel van Opdrachtnemer. De vrijwaring heeft mede betrekking op alle schade en (proces)kosten die Opdrachtnemer in verband met zulk een aanspraak lijdt of maakt.”"

Rijksoverheid

Antwoord:
Opdrachtgever neemt de suggestie niet over. Het is onvoldoende duidelijk wat de aard van de aanspraken is waar de voorgestelde bepaling op ziet.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
160

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Intellectueel eigendom: De Overeenkomt voorziet niet in een bepaling met betrekking tot het intellectueel eigendom. Intellectuele eigendomsrechten op verklaringen en rapporten komen toe aan Opdrachtnemer en worden niet overgedragen aan Opdrachtgever. Indien dit anders zou zijn, zou dat immers met zich meebrengen dat een opdrachtgever gerechtigd zou zijn verklaringen en rapporten aan te passen en verder te verspreiden. Opdrachtgever verkrijgt een gebruiksrecht voor interne gebruiksdoeleinden. Opdrachtnemer stelt graag de volgende bepaling voor: “Opdrachtnemer behoudt alle intellectuele eigendomsrechten ten aanzien van de resultaten van haar werkzaamheden. Alle intellectuele eigendomsrechten die Opdrachtnemer tijdens de uitvoering van de opdracht voor Opdrachtgever of hieruit voortvloeiend, gebruikt of heeft gebruikt, dan wel ontwikkelt of heeft ontwikkeld, behoren toe aan Opdrachtnemer. Het is Opdrachtgever uitdrukkelijk verboden, behoudens een wettelijke verplichting, om producten waarin intellectuele eigendomsrechten van Opdrachtnemer zijn vervat, dan wel producten waarop intellectuele eigendomsrechten rusten waarvoor Opdrachtnemer gebruiksrechten heeft verworven, waaronder mede begrepen computerprogramma’s, systeemontwerpen, werkwijzen, adviezen, (model) contracten en andere geestesproducten van opdrachtnemer, een en ander in de ruimste zin des woords, te verveelvoudigen, bekend te maken of te exploiteren. Opdrachtgever verkrijgt een gebruiksrecht voor interne bedrijfsdoeleinden ten aanzien van de opgeleverde resultaten.”"

Antwoord:
Opdrachtgever erkent dat intellectuele eigendomsrechten op zowel de resultaten van de dienstverlening, als op de middelen waarmee deze worden voortgebracht bij opdrachtnemer liggen. In de overeenkomst zal een bepaling worden opgenomen waarin dat wordt vastgelegd. In die bepaling zal tevens worden opgenomen dat opdrachtnemer aan opdrachtgever een gebruikrecht toekent voor het gebruik van de resultaten voor interne gebruiksdoeleinden.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Rijksoverheid

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
161

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
Artikel 8: De duur van de contractuele geheimhoudingsverplichting in artikel 8 van de Overeenkomst is niet beperkt. Dit betekent dat wij voor altijd aan contractuele geheimhoudingsverplichtingen gebonden kunnen zijn. Bent u bereid een beperkte duur overeen te komen, waarbij een termijn van 2 jaar na afloop van de overeenkomst gebruikelijk is. Uiteraard zijn wij ook altijd nog gehouden aan geheimhoudingsplicht op grond van wet en beroepsregels, zodat een onbeperkte contractuele geheimhoudingsplicht niet nodig is.

Antwoord:
De geheimhoudingsverplichting zal wordenbeperkt tot vijf jaren.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
162

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Artikel 8: Graag komen we in aanvulling op de uitzonderingen op de geheimhoudingsplicht zoals genoemd in artikel 8 van de Overeenkomst de volgende aanvullingen overeen:
“Daarnaast geldt de geheimhoudingsplicht niet indien: i) Opdrachtnemer namens zichzelf optreedt ii) of personen bij Opdrachtnemer in dienst, iii)voor Opdrachtnemer werkzaam iv) of aan Opdrachtnemer verbonden, die namens zichzelf optreden in een tuchtrechtelijke, strafrechtelijke of civielrechtelijke procedure of v) voor het inwinnen door Opdrachtnemer van advies van professionele adviseurs en verzekeraars. Voorts is Opdrachtnemer gerechtigd (i) informatie te verstrekken aan haar verbonden Member Firms en hun personeel en/of (ii) andere partijen, die ondersteunend zijn ten behoeve van de administratie of infrastructuur van Opdrachtnemer ten behoeve van (a) het verrichten van cliënt-, en opdrachtacceptatie procedures, (b) conflictbeoordeling van interne risico’s en onafhankelijkheid en (c) het onderhouden van

Rijksoverheid

kwaliteitsnormen en professionele normen ten aanzien van de werkzaamheden of diensten. ”

Bent u hiertoe bereid?"

Antwoord:
Inschrijver doet het voorkomen als of de cliëntrelatie tussen een opdrachtgever en een organisatieadviseur en de informatie waarmee die adviseur in die relatie bekend raakt, vergelijkbaar is met die van b.v. een accountant. De bepaling die inschrijver voorstelt is toepasselijk in de wereld van de accountant, niet in die van de organisatieadviseur. Opdrachtgever neemt de suggestie niet over.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
163

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Artikel 7: Op grond van voor ons geldende regelgeving, zoals ter waarborging van onze onafhankelijkheid wensen wij te allen tijde een opzeggingsmogelijkheid te hebben die het ons mogelijk maakt op te zeggen indien voortzetting van de opdracht in strijd zou komen met voor ons geldende regelgeving of professionele normen. Graag stellen wij de volgende bepaling voor in aanvulling op artikel 7:

“Opdrachtnemer kan deze Overeenkomst schriftelijk opzeggen met inachtneming van een termijn van dertig (30) dagen in geval van een wijziging: i) van wet- en/of regelgeving, inclusief gedrags- en beroepsregels ii) geldende voorschriften of professionele normen iii) of een wijziging van omstandigheden, waardoor Opdrachtnemer met voortzetting van de dienstverlening onder de overeenkomst in strijd zou handelen met voornoemde wet- of regelgeving, inclusief gedrags- en beroepsregels.”

Bent u hiertoe bereid?"

Antwoord:
Nee, de concept overeenkomst is opgesteld vanuit de notie uit dat er geen specifieke wet- en regelgeving noch voorgeschreven gedrags- en beroepsregels op de organsatieadviesbranche van toepassing zijn.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:

Rijksoverheid

Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
164

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
Artikel 6: In artikel 6 van de Overeenkomst is opgenomen dat ‘tekortschieten’ van door Opdrachtnemer ingeschakelde derden niet kan worden aangemerkt als overmacht. Bent u bereid dit aan te passen naar ‘toerekenbaar tekortschieten’?

Antwoord:
Opdrachtnemer neemt de suggestie over.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
165

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"Artikel 5.3: Ingevolge artikel 5.3 Overeenkomst is de aansprakelijkheid beperkt tot maximaal EUR 500.000 per schadeveroorzakende omstandigheid met een maximum van EUR 1.000.000. Opdrachtnemer kan niet akkoord gaan met deze bepaling. Het is in onze branche gebruikelijk dat partijen een proportionele beperking van aansprakelijkheid overeenkomen. Normaal gesproken wordt de aansprakelijkheid voor directe schade, veroorzaakt door een beroepsfout, beperkt tot een bedrag van maximaal éénmaal de door Opdrachtnemer voor de diensten ontvangen vergoedingen exclusief BTW. Dit behoudens opzet of bewuste roekeloosheid van Opdrachtnemer. Aansprakelijkheid voor indirecte schade pleegt geheel te worden uitgesloten, tenzij deze is veroorzaakt door opzet of bewuste roekeloosheid van leidinggevend personeel van Opdrachtnemer. Wij stellen voor dat in afwijking van artikel 5.3 Overeenkomst een aansprakelijkheidsbeperking wordt overeengekomen waarbij de maximum aansprakelijkheid in redelijke verhouding staat tot het met de opdracht gemoeide honorarium.

Rijksoverheid

Graag vernemen wij of u akkoord gaat met het opnemen van de volgende bepaling:
“De aansprakelijkheid van Opdrachtnemer voor directe schade veroorzaakt door een aan Opdrachtnemer toerekenbare tekortkoming is beperkt tot een bedrag gelijk aan één (1) maal het door Opdrachtnemer voor deze opdracht ontvangen honorarium, behoudens opzet dan wel bewuste roekeloosheid aan de zijde van leidinggevend personeel van Opdrachtnemer. Aansprakelijkheid voor indirecte schade is expliciet uitgesloten.”"

Antwoord:
Opdrachtgever neemt de suggestie niet over. De aansprakelijkheid is in de conceptovereenkomst al beperkt tot directe schade. De omvang van de maximale aansprakelijkheid staat bovendien in verhouding tot de mogelijke omvang van de vergoedingen voor de diensten die in de nadere overeenkomsten gevraagd worden.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
166

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
Artikel 5.2: Opdrachtnemer acht artikel 5.2 Overeenkomst niet redelijk, omdat het enkele overschrijden van een verlengde termijn zonder ingebrekestelling tot verzuim leidt. Bent u bereid dit artikel te wijzigen, zodat Opdrachtnemer ook na het verstrijken van een verlengde termijn eerst schriftelijk in gebreke wordt gesteld en een redelijke termijn krijgt om alsnog na te komen, voordat verzuim intreedt?

Antwoord:
Opdrachtnemer neemt de suggestie niet over. De in artikel 5.2 neergelegde systematiek is zeer gebruikelijk.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Rijksoverheid

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
167

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
Artikel 4: Kunt u bevestigen dat iedere verlenging van de Overeenkomst uitsluitend in onderling overleg en met voorafgaande schriftelijke instemming van beide Partijen zal plaatsvinden?

Antwoord:
Opdrachtgever zal in zijn besluitvorming over de verlenging van de overeenkomst vanzelfsprekend laten meewegen hoe opdrachtnemers daar tegenover staan.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
168

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
De tweede zin van artikel 3.1 Overeenkomst bevat een dubbele ontkenning door het gebruik van ‘noch’ en ‘niet’. Opdrachtnemer stelt derhalve de volgende formulering voor: “De Nadere Overeenkomst noch de uitvoering daarvan mag in strijd zijn met het bepaalde in deze Raamovereenkomst, tenzij en voor zover partijen in de Nadere Overeenkomst uitdrukkelijk anders zijn overeengekomen.”

Antwoord:
Opdrachtnemer neemt de suggestie over.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Rijksoverheid

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
169

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
"In artikel 2 van de Overeenkomst wordt bepaald dat de Overeenkomst prevaleert ten opzichte van de Nota van Inlichtingen. Dit acht Opdrachtnemer niet redelijk, aangezien mogelijke afwijkingen van de Overeenkomst o.g.v. van de Nota van Inlichtingen hierdoor niet prevaleren ten opzichte van de Overeenkomst, terwijl dit wel de bedoeling is. Derhalve verzoekt Opdrachtnemer Opdrachtgever om de volgende rangordebepaling overeen te komen:

1. de Nota van Inlichtingen;
2. de Overeenkomst;
3. Aanbestedingsdocumenten;
4. etc.

Indien u niet bereid bent om de bovenstaande rangordebepaling op te nemen in de Overeenkomst, kunt u dan garanderen dat de aanpassingen o.g.v. van de Nota van Inlichtingen worden opgenomen in de Overeenkomst?"

Antwoord:
Opdrachtnemer neemt de suggestie over.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
170

Onderwerp:
Bijlage 3 - Concept Raamovereenkomst Organisatieadvies 1.0

Vraag:
In de Overeenkomst wordt verwezen naar een nader te sluiten Nadere Overeenkomst. Is er ook een template van deze Nadere Overeenkomst beschikbaar? Zo ja, dan ontvangt Opdrachtnemer deze graag ter beoordeling.

Antwoord:
Die template is niet aanwezig. De inhoud van de nadere overeenkomst zou per nadere opdracht kunnen verschillen.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
171

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, G2 Prijs, p. 20

Vraag:
Kunt u verduidelijken hoe de totaalprijs voor de prijsbeoordeling wordt berekend uit de vier dagtarieven, inclusief de eventuele weging of fictieve aantallen per functie?

Antwoord:
Ja, de weging is aangegeven in het Prijsmodel (Formulier D).

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
172

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, hfdst. 4, Presentaties, p. 18

Vraag:
Wordt de presentatie uitsluitend gebruikt ter verificatie en verduidelijking van de schriftelijke inschrijving, of kunnen de kwaliteit en overtuigingskracht van de mondelinge toelichting de score op G1.1 en G1.2 beïnvloeden?

Antwoord:
De schriftelijke uitwerking en de presentatie samen vormen de score. De beoordelaars zullen de schriftelijke uitwerkingen voorgaand aan de presentaties hebben beoordeeld.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
173

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, hfdst. 4, Presentaties, p. 18

Vraag:
Welke personen mogen naast de verplichte partner of senior consultant aan de presentatie deelnemen, hoeveel deelnemers zijn toegestaan en wordt verwacht dat het voorgestelde kernteam aanwezig is?

Antwoord:
Het is aan inschrijver om te bepalen welke andere personen aanwezig zijn bij de presentatie. Maximaal 4 deelnemers bij de presentatie.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
174

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, hfdst. 4, G1.2, p. 18

Vraag:
Moeten beide referentieopdrachten zijn uitgevoerd bij een kennisinstelling, of is één of beide referenties uit een andere complexe, professionele organisatie toegestaan wanneer de toepasbaarheid op Hanze expliciet wordt onderbouwd?

Antwoord:
De referentieopdrachten voor G1.2 hoeven niet alleen bij kennisinstellingen uitgevoerd te zijn.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
175

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, hfdst. 4, G1.2, p. 18

Vraag:
Mogen de twee referentieopdrachten voor G1.2 dezelfde opdrachten zijn als de referenties waarmee aan de geschiktheidseisen van §3.2.2 wordt voldaan?

Antwoord:
Ja dat is toegestaan.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
176

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, hfdst. 4, G1.1, p. 17

Vraag:
Welk concretiseringsniveau verwacht Hanze bij G1.1: een generieke aanpak voor toekomstige opdrachten of een eerste diagnose en interventievoorstel voor de huidige organisatie-inrichting, en welke Hanze-specifieke context dient daarbij minimaal te worden betrokken?

Antwoord:
We vragen inschrijver naar de visie en generieke aanpak van een veranderopgave voor een kennisinstelling en niet specifiek voor de Hanze.

Fase:

Rijksoverheid

Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
177

Onderwerp:
Bijlage 2 Hanze Leerconcept, hfdst. 4 Onderzoek, p. 10-12

Vraag:
Welke organisatieontwikkeling is nodig om de beschreven gelaagde en interdisciplinaire onderzoeksorganisatie te realiseren, en welke rol wordt daarbij voorzien voor externe organisatieadviseurs?

Antwoord:
Het huidige organisatieontwerp (uit fase 1 en 2 van de herinrichting) zou adequaat moeten om een gelaagse en interdisciplinaire onderzoeksorganisatie te kunnen realiseren. bij implementatie van het ontwerp uit fase 1 en 2 zal moeten blijken of dat ook zo is. Zo niet, dan zal finetuning vna het ontwerp nodig zijn en analyse van de knelpunten in de implementatiefase zal richting moetn geven aan die finetuning. De rol van externe organisatieadviseurs zal dan in de minicompetitie uitvraag in de opdracht worden geëxpliciteerd: gaat het om advies op basis van analyse, om procesbegeleiding of nog anders.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
178

Onderwerp:
Bijlage 1 Strategisch Plan 2026-2031, Omgeving en Organisatie, p. 9-10 en 15-17

Vraag:
Welke organisatorische belemmeringen ervaart Hanze momenteel bij samenwerking over cluster-, discipline- en organisatiegrenzen heen, en welke daarvan hebben de hoogste prioriteit voor advies

Rijksoverheid

en interventie?

Antwoord:
We hebben geconsteerd dat die belemmeringen er waren. Herinrichting is bedoeld om horizontale samenwerking te bevorderen binnen de Hanze. Implementie herinrichting loopt nu en moet laten zien of fase 1 en 2 voldoende invulling geven.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
179

Onderwerp:
Bijlage 1 Strategisch Plan 2026-2031, Organisatie, p. 15-17

Vraag:
Welke concrete veranderdoelen en prioriteiten uit het Strategisch Plan hebben in de eerste twee contractjaren voorrang, en aan welke resultaten of mijlpalen wordt de bijdrage van externe adviesdiensten gekoppeld?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
180

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3 Situatie Hanze, p. 6-7

Vraag:

Rijksoverheid

Welke interne capaciteit en expertise verwacht Hanze beschikbaar te stellen voor gezamenlijke uitvoering, bijvoorbeeld organisatieadviseurs, HR, communicatie, data-analyse, onderwijs- en onderzoeksdeskundigen en projectondersteuning?

Antwoord:
Er is een intern team van organisatieadviseurs (4 fte).

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
181

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3 Situatie Hanze, p. 6-7

Vraag:
Welke programma-, project- en governance-inrichting is momenteel beschikbaar voor de implementatie en doorontwikkeling van de nieuwe organisatie-inrichting, inclusief verantwoordelijkheden van CvB, clusterdirecteuren, programmaleiding en interne adviseurs?

Antwoord:
Er is een programmateam met interne organisatie asviseurs die tot opdracht heeft het realiseren en borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie. Lid CvB is voorzitter van de stuurgroep en clusterdirecteuren zijn lid van de stuurgroep.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
182

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.3 Situatie Hanze, p. 6-7

Rijksoverheid

Vraag:
Op welke onderdelen van de organisatieontwikkeling ziet Hanze momenteel de grootste implementatieopgave of behoefte aan externe ondersteuning, in het bijzonder ten aanzien van cultuur, leiderschap, zelforganisatie, processen en het Hanze Leerconcept?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, programma en projectmanagement. Cultuur, leiderschap, zelforganisatie, processen zijn hier onderdeel van.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
183

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3.2 Visie op organisatieontwikkeling, p. 5-6

Vraag:
Welke bestaande kaders, methodieken en interne veranderprincipes dienen leveranciers bij opdrachten als vertrekpunt te hanteren, naast de in het aanbestedingsdocument beschreven visie op organisatieontwikkeling?

Antwoord:
Alle documenten uit fase 1 en 2 van de herinrichting die geformaliseerd zijn in College besluiten.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.

Onderwerp:

Rijksoverheid

184 Aanbestedingsdocument, §1.3.1 Scope, p. 4-5

Vraag:
Welke criteria hanteert Hanze om te bepalen of een vervolgproject één-op-één aan de oorspronkelijke raamcontractant wordt gegund dan wel opnieuw in minicompetitie wordt uitgevraagd?

Antwoord:
Dit zal voorafgaand bij elke minicompetitie bekend worden gemaakt.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr. **Onderwerp:**
185 Aanbestedingsdocument, §1.3.1 Scope, p. 4-5

Vraag:
Wat verstaat Hanze binnen deze aanbesteding onder “executiekracht”? Verwacht Hanze primair advies en veranderkundige begeleiding, of tevens verantwoordelijkheid voor programmamanagement en daadwerkelijke implementatie?

Antwoord:
Interne professionals en externe adviseurs werken in co-creatie samen, externe adviseurs voegen hun expertise toe aan interne professionals. Executiekracht is het toevoegen van uitvoeringskracht aan de beschikbare interne professionals.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
186

Onderwerp:
Aanbestedingsdocument, §1.3 De opdracht, p. 4

Vraag:
Kunt u ter illustratie enkele typen organisatieadviesopdrachten benoemen die u gedurende de eerste twee contractjaren verwacht uit te vragen, en daarbij indicatief ingaan op omvang en aard van deze opdrachten?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
187

Onderwerp:
Paragraaf: 1.3.1 | Pagina: 4

Vraag:
Welke vormen van inzet verstaat de Hanze onder "implementatie- en executiekracht"?

Antwoord:
Onder implementatie- en executiekracht van de externe adviseurs gaat het om de rol die we van de externe partij verwachten bij implementeren van adviezen van de externe partij. De rol houdt niet altijd automatisch op bij het opleveren van een adviesnota of plan van aanpak. Vraag is hoe de externe partij een rol kan spelen in bij de uitvoering. We zijn benieuwd hoe inschrijver dat ziet.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
188

Onderwerp:
Paragraaf: 1.3.3 (doel 4) en Bijlage 1 | Pagina: 7 en Strategisch Plan p. 16–17

Vraag:
Welke rol ziet de Hanze voor de raamcontractanten bij het standaardiseren en optimaliseren van werkprocessen.

Antwoord:
Dit kan onderdeel zijn van een opdracht in een minicompetitie.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
189

Onderwerp:
Paragraaf: Bijlage 1 | Pagina: Strategisch Plan p. 16

Vraag:
Aan de hand van welke indicatoren volgt de Hanze de voortgang van de herinrichting?

Antwoord:
In de herinrichting hebben we 4 doelen geformuleerd wat we met de herinrichting wilde bereiken. In een nog uit te voeren audit zullen we bepalen of de we doelen bereikt hebben.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.

Onderwerp:

Rijksoverheid

190

Bijlage 1 | Pagina: Strategisch Plan p. 17

Vraag:
Het Strategisch Plan noemt de ontwikkeling van een kader voor zelforganisatie. Welke rol ziet de Hanze voor de raamcontractanten bij de ontwikkeling en invoering van dit kader?

Antwoord:
Adviseren en procesbegeleiding.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
191

Onderwerp:
Bijlage 1 | Pagina: Strategisch Plan p. 10

Vraag:
Welke rol ziet de Hanze voor de raamcontractanten bij het eenduidig organiseren van de innovatiewerkplaatsen?

Antwoord:
Nog niet bekend.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
192

Onderwerp:
Strategisch Plan p. 11 en Leerconcept p. 5

Rijksoverheid

Vraag:
Hoe is de taakverdeling tussen het Hanze Teaching & Learning Centre en de raamcontractanten bij het toerusten van medewerkers voor het begeleiden van leergemeenschappen?

Antwoord:
Hierin heeft raamcontractant geen rol.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
193

Onderwerp:
Paragraaf: 4, G2 | Pagina: 20

Vraag:
Hoe wordt de totaalprijs voor de prijsscore berekend uit de vier dagtarieven in Formulier D?

Antwoord:
Het woord totaal in Formulier D wordt gewijzigd in totaalprijs. Dat is de score die meetelt voor de totaalprijs.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
194

Onderwerp:
Bijlage 3 | Artikel: geen (ontbrekende bepaling)

Vraag:
Bijlage 3 bevat geen bepaling over intellectueel eigendom. Welke regeling hanteert de Hanze voor

Rijksoverheid

intellectueel eigendom bij nadere overeenkomsten?

Antwoord:
Opdrachtgever erkent dat intellectuele eigendomsrechten op zowel de resultaten van de dienstverlening, als op de middelen waarmee deze worden voortgebracht bij opdrachtnemer liggen. In de overeenkomst zal een bepaling worden opgenomen waarin dat wordt vastgelegd. In die bepaling zal tevens worden opgenomen dat opdrachtnemer aan opdrachtgever een gebruikrecht toekent voor het gebruik van de resultaten voor interne gebruiksdoeleinden.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
195

Onderwerp:
Paragraaf: 1.3.3 | Pagina: 7

Vraag:
Welke vraagstukken ervaart de Hanze op dit moment als meest urgent in de implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting?

Antwoord:
Borging en fine-tuning van de herinrichting, implementatie van Hanze leiderschap en zelforganisatie, implementatie Hanze Leer Concept.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
196

Onderwerp:
Paragraaf: 1.3.2 en 1.3.3 | Pagina: 5 en 7

Rijksoverheid

Vraag:
De Hanze ziet leiderschap als hefboom voor verandering. Welke rol nemen het College van Bestuur, de clusterdirecties en de overige leidinggevenden zelf in de verdere implementatie van de nieuwe organisatie-inrichting?

Antwoord:
CvB en directeuren hebben lijnverantwoordelijkheid, vanuit programmateam wordt gefaciliteerd en ondersteund op het kunnen nemen van de lijnverantwoordelijkheid.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
197

Onderwerp:
1.3.3 Situatie Hanze – eerdere trajecten

Vraag:
Welke relevante trajecten op het gebied van organisatie-, cultuur-, team- en leiderschapsontwikkeling hebben de afgelopen jaren binnen de Hanzehogeschool Groningen plaatsgevonden? Is daarbij externe ondersteuning ingezet, door wie, en elke ervaringen hieruit zijn relevant voor deze uitvraag?

Antwoord:
Tussen 2023 en 2025 hebben directie en hogermanagement een tweejarig leiderschapsprogramma doorlopen. Vanaf de raamovereenkomst gaan we daar verder op borduren. Ja, daar is externe ondersteuning bij ingezet. Voor deze uitvraag zijn de ervaringen niet relevant, want wij vragen een generieke aanpak.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid

Ref.nr.
198

Onderwerp:
1.3.2 Visie op organisatieontwikkeling – uitwerking leiderschap

Vraag:
Is de beschrijving van leiderschap uit het aanbestedingsdocument nader uitgewerkt, bijvoorbeeld in een vertaling van de kernwaarden naar leiderschapsgedrag? Zo ja, kunnen deze documenten beschikbaar worden gesteld?

Antwoord:
De beschrijving van Hanze leiderschap is onderhanden werk.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
199

Onderwerp:
Aanbestedingsleidraad; pag. 15, 3.2.2 Technische- of beroepsbekwaamheid

Vraag:
U geeft in de NvI aan dat u onder kennisinstellingen onderzoeksinstituten, universiteiten, academische ziekenhuizen en hogescholen verstaat. Onze ervaring is dat de vraagstukken in mbo-instellingen in grote mate overeenkomen met de vraagstukken in hogescholen en dat de overeenkomst tussen mbo- en hbo-instellingen veel groter is dan die tussen academische ziekenhuizen en hogescholen. Bent u bereid mbo-instellingen toe te voegen aan de lijst van mogelijke referenties/kennisinstellingen?

Antwoord:
Nee.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Rijksoverheid

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Ref.nr.
200

Onderwerp:
Aanbestedingsleidraad; pag. 15, 3.2.2 Technische- of beroepsbekwaamheid

Vraag:
In onze ervaring is een bedrag van 600.000 euro voor één project als referentie erg hoog, zeker gezien het feit dat de overall reorganisatie al heeft plaatsgevonden. Bent u bereid dit bedrag te verlagen naar 400.000 euro?

Antwoord:
Nee, het bedrag blijft staan.

Fase:
Inschrijffase

Inschrijfronde:
Inschrijfronde 1

Vragenronde:
Vragenronde 1

Beantwoord op:
30 okt 2026

Percelen:
P1 Organisatieadvies

Rijksoverheid